Didier Chambaretaud
multi-organisateur de TEDx

18 MINUTES POUR RÉUSSIR VOTRE PRÉSENTATION

Accrochez votre public
Racontez votre histoire
Préparez-vous en leader

EYROLLES

18 MINUTES POUR **RÉUSSIR VOTRE PRÉSENTATION**

Votre carrière dépend d'une présentation.
Vous avez un week-end pour préparer des slides « impactantes ».
Vous sentez monter une trouille irrépressible avant de prendre la parole devant un auditoire...

Cet ouvrage est fait pour vous !

Pratique et complet, il vous entraîne à la prise de parole en public en s'inspirant de l'expérience et du format TED (des talks de 18 minutes maximum). Pas à pas et exemples à l'appui :

- Incarnez votre message en travaillant l'éloquence ;
- Concevez votre scénario et votre storytelling ;
- Préparez-vous en leader en soignant votre corps, vos supports et vos accessoires.

Cette mine de conseils est illustrée par des vidéos d'experts sur lesquelles vous pourrez vous appuyer pour, vous aussi, faire des présentations qui cartonnent !



Didier Chambaretaud est start-uper, consultant et curateur/coach de plusieurs TEDx. Il est passé par le conseil en stratégie, la direction au sein de groupes technologiques et la reprise de PME. Formé aux affaires (ESCP Europe, MBA Georgia State University), il accompagne en France et à l'étranger aussi bien de grandes entreprises, des dirigeants de PME que des collectivités territoriales en croisant les apports d'univers différents.

www.editions-eyrolles.com

18 minutes pour réussir votre présentation

Didier Chambaretaud

Multi-organisateur de TEDx

18 minutes pour réussir votre présentation



Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

ISBN : 978-2-212-56368-9

« Il fut un temps où la Vérité se promenait sans voiles parmi la foule, c'était la Vérité toute nue. Ceux qui la voyaient se détournaient d'elle, par honte ou par crainte, car ils étaient incapables de la regarder en face. La Vérité, mal accueillie, inopportune, détestée, errait donc parmi les peuples de la Terre.

Un jour, seule et sans amis, elle rencontra la Parabole qui marchait gaiement, vêtue de beaux vêtements multicolores.
"Vérité, pourquoi sembles-tu si triste et misérable ? demanda la Parabole, avec un grand sourire.

– Parce que je suis si vieille et si laide que les gens se détournent de moi, répondit-elle amèrement.

– Allons donc ! dit la Parabole en riant, ce n'est pas pour cette raison que les gens t'évitent. Prends quelques-uns de mes vêtements, promène-toi et tu verras..."

La Vérité mit donc quelques-uns des beaux vêtements de la Parabole et partout où elle alla, elle fut bien accueillie.
Les hommes ne peuvent regarder en face la Vérité nue, ils la préfèrent de beaucoup déguisée en Parabole. »

Parabole de la tradition juive

Avertissement

Je ne parle ici qu'en mon nom propre et non en porte-parole de TED. C'est le souhait légitime de TED que les organisateurs de TEDx ne parlent pas au nom de TED. Je le rappelle donc ici clairement. Je me démarquerai d'ailleurs ici ou là de TED et de certains TEDx.

En plus du vécu TED/TEDx et de mon goût pour les histoires, ce sont mon ancien métier de consultant et l'actuel, d'entrepreneur, qui m'inspirent pour prendre la plume sur ce sujet. Avec ce livre, ce qui était autrefois pour moi un moyen est devenu le cœur du message.

Ce n'est pas non plus mon souhait de me limiter à l'apport de TED. Je trouve plus utile de mettre en perspective l'apport indéniablement novateur de TED avec les contextes et pratiques professionnels que je connais bien et aussi avec nos acquis culturels originaux traditionnels. Les contextes français et francophone méritent à la fois l'enrichissement de l'apport TED et le respect de nos différences culturelles qui sont aussi une véritable richesse et non des coquetteries inadaptées au monde « globalisé » comme il est parfois de bon ton de l'écrire.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

■ VOUS...

... avez peut-être eu l'occasion de faire une présentation devant un client important et de vous dire que tout le reste de votre carrière en dépendait. Ou...

Vous avez dû défendre votre projet de création d'entreprise devant des investisseurs assez étrangers à votre innovation. Très compliqué pour eux de se faire une idée... Normal, c'était une innovation ! Ou...

Vous avez résumé et présenté votre thèse de fin d'études, trois ans de travail, en vingt minutes plus dix de questions face à un jury sans doute compétent, mais pressé et dont vous vous êtes demandé s'il avait vraiment lu vos 180 pages minimum hors annexes. Ou...

Vous êtes, pour une raison quelconque, monté sur une estrade et avez ressenti ce que ressentent les comédiens. Cette trouille irrésistible qu'ils appellent le « trac ». Ou alors...

Polarisé par la demande urgente du boss, vous avez passé tout le week-end à lui préparer des *slides*... et vous vous êtes demandé comment les rendre « impactantes ».

Dans tous ces cas et d'autres, vous étiez peut-être paralysé par l'enjeu, terrorisé par le public ou affligé par la pauvreté graphique de vos supports. Et vous avez pensé : « Bon sang, je n'y arriverai jamais, je vais foirer mon oral, il faut vraiment que je travaille mes présentations ! »

Alors vous êtes comme mes... j'ai envie de dire mes amis, mes frères d'armes. Vous êtes un peu comme mes clients, ceux que j'ai aidés à préparer un

séminaire, un pitch, une soutenance et aussi comme les intervenants des divers TEDx que j'ai organisés ou accompagnés.

Et voilà que vous lisez ce livre...

C'est donc que vous passez à l'action, bravo ! Soyez bienvenu dans ce qui fait mon univers une bonne partie de mon temps.

Dans ce livre, il ne sera question que de concevoir et de raconter des histoires ! Il s'adresse à un public, assez large finalement : cadres, dirigeants ou étudiants confrontés aux situations décrites dès la première page et à toute personne désirant s'exprimer en public. Il utilise l'apport décisif et récent, mais pas exclusif du phénomène TED/TEDx.

DU « POURQUOI » AU « COMMENT » D'UNE PRÉSENTATION « COMME À TED »

On ne gravit pas une montagne par ses différents versants en même temps, il nous fallait choisir un ordre. Le bon sens et une démarche « scientifique » penchaient plutôt pour concevoir un texte d'abord, puis des supports et enfin seulement se préoccuper de parler... Or nous ferons l'inverse car votre travail de préparation de « raconteur-leader » franchira des étapes imbriquées pas toujours très chronologiques et nous préférons partir du public : c'est l'originalité de notre pratique.

Nous vous dirons donc d'abord pourquoi il est si important de commencer par ce « **pourquoi** » !

Nous décrirons ensuite le « **quoi** » de notre sujet sous la forme de six critères d'impact, de quatre principes d'action et de deux compétences à maîtriser, plus une.

Enfin viendra le « **comment** » :

Comment incarner votre message ? Nous traiterons d'éloquence ;

Comment concevoir votre histoire ? Nous traiterons de contenu ;

Comment vous préparer en leader ? Nous traiterons du scénario général et de votre préparation à vous et aussi des supports de votre présentation.

MODE D'EMPLOI

TED/TEDx est un véritable amphithéâtre planétaire qui propose souvent en même temps la théorie et les travaux pratiques. Nos conseils sont souvent illustrés dans ce livre par des vidéos qui peuvent être de trois sortes :

- un expert ou un auteur traite du point qui nous intéresse et nous reprenons ses dires à notre compte ;
- un intervenant illustre en positif (ou en négatif), ce que nous conseillons de faire (ou de ne pas faire) ;
- un expert fait les deux en même temps, théorie et mise en pratique simultanées !

Ces vidéos d'illustration sont présentées en incise sur deux colonnes au cœur du texte principal avec un titre, le lien vers la vidéo et son QR code pour vous permettre, si vous lisez la version papier du livre, de scanner le code et d'avoir accès directement à la vidéo[1].

Un second type d'incise, « focus », avec un titre mais le plus souvent sans lien ni QR code, offre, sur une seul colonne de texte mais toujours au cœur du développement principal, un premier niveau d'approfondissement sur un sujet secondaire que vous pourriez vouloir creuser.

1. Vous pouvez retrouver la totalité des vidéos présentées dans cet ouvrage en un seul clic à l'adresse suivante : http://www.ledireetlefaire.fr/references/

Votre lecture peut donc se faire en suivant le texte principal seulement ou en approfondissant en même temps avec ces deux types d'incises et en visionnant les vidéos d'illustration.

D'une manière générale, une lecture suivie dans l'ordre proposé dans ce livre est préférable, notamment commencer par lire l'introduction et la première partie. Cependant, les autres parties peuvent être abordées dans la séquence qui vous convient le mieux. Le cas échéant, des renvois permettent de se reporter aux chapitres et pages où un point ou un exemple ont déjà pu être abordés.

ET SI JE RACONTAIS MON HISTOIRE ?

Puisque ce livre est tout entier dédié à vous aider à raconter vos histoires, en voici une : celle qui m'a fait connaître TED. Une histoire qui répond en outre à une saine question : « Mais quelle est donc la légitimité de l'auteur, pourquoi se sent-il autorisé à écrire un tel livre ? »

RÉUSSIR UNE PRÉSENTATION, ÇA S'APPREND !

Muni d'un MBA de la Georgia State University et d'un diplôme de l'ESCP Europe, j'ai débuté dans les années 1980 par le conseil en stratégie auprès d'une poignée de groupes mondialisés : scandinaves, américains, français et même, au passage, auprès de la Banque mondiale en Afrique. Un jour, à l'occasion d'une présentation concernant notre mission de rapprochement de deux entreprises, le dirigeant d'une belle PMI du nord de la France me demanda si ce n'était pas grisant, à 25 ans, de présenter des plans stratégiques à des patrons (voire à des ministres), sous-entendant peut-être que je manquais un peu de fond... Ma réponse fut : « Rassurez-vous monsieur le président, ce n'est pas contagieux ! » Cette réponse aigre-douce fit sourire... heureusement !

Au-delà de la boutade, ce patron avait touché un point sensible. Ces grosses présentations-là étaient anxiogènes pour le jeune consultant que j'étais alors. Je ne me suis jamais totalement départi de cette anxiété qui peut alimenter le trac le jour J, ni d'ailleurs de la question sous-jacente de la crédibilité que posait ce patron. Or, réussir une présentation s'apprend. J'avais eu raison aussi, ce jour-là : ce n'est malheureusement pas contagieux ! Et l'expérience montre que l'apprentissage adéquat, en revanche, est souvent absent. J'ai ensuite opté pour l'organisation, les procédures et les systèmes. Consultant puis « ingénieur commercial », c'est-à-dire vendeur de progiciels, puis manager et enfin dirigeant. J'ai fait ce changement de cap peut-être un peu à cause de ces doutes et de cette anxiété qui me poussaient à rechercher un contenu plus « concret ». Il y eut pourtant encore et toujours de très nombreuses présentations et de très nombreux *slides* même si, au début, il s'agissait en réalité de transparents en celluloïd que je m'appliquais à rendre parlants en les colorant par des astuces aujourd'hui totalement désuètes.

MA RECHERCHE DU MOT ET DE L'IMAGE JUSTES

Toutes ces années ont été marquées entre autres par la recherche du mot et de l'image justes pour convaincre. Cela m'a ensuite été utile lorsque, repreneur puis créateur d'entreprises, il m'a fallu trouver des fonds et des partenaires. Je n'étais plus alors « le consultant qui sait », mais le modeste « entrepreneur qui tend la sébile »… Il n'y avait plus personne pour me demander si c'était grisant ! Mais il fallait pourtant toujours raconter des histoires et savoir bien les raconter.

Cette histoire-là, celle de la reprise d'entreprises fait l'objet d'un autre livre[1]. Elle n'a pas sa place ici. Laissez-moi juste vous raconter l'événement précis qui lui succéda et qui fonde le présent ouvrage.

■ MA RENCONTRE AVEC TED…

Je cherchais un nouveau défi. Des modèles nouveaux et des idées inspirantes pouvaient m'être utiles, car il me fallait désormais repartir de zéro. C'est donc en recherchant une nouvelle inspiration qu'en 2010 j'ai visionné pour la première fois des conférences TED[2]. Elles figurent parmi mes favorites non parce qu'elles sont les plus brillantes ou particulièrement emblématiques de la méthode que nous allons exposer ici, mais parce qu'elles m'ont été utiles comme *« eye opener »*, comme point de départ... C'est le véritable objectif de TED, selon moi. Raconter de belles histoires, c'est bien ; avoir quelque chose à dire, c'est mieux ! C'est avant tout le contenu, les sujets, l'intelligence des propos qui motivaient mes recherches, non la manière de raconter l'histoire.

L'histoire de TED en bref

TED *(Technology, Entertainment, Design)* est une marque fondée, en 1984, par l'architecte Richard Saul Wurman pour tenir une unique conférence à Monterey, en Californie, où furent notamment présentés le MacIntosh d'Apple et le Compact Disk de Sony et où intervint le mathématicien Benoît Mandelbrot et certains membres des *« digetari*[3] » . Cette première est déficitaire et TED ne réapparaît qu'en 1990 comme un double événement annuel à Long Beach et à Palm Springs, en Californie.

1. Didier Chambaretaud, *Reprise d'entreprises, Comment déjouer les pièges d'un marché miné*, Pearson Village Mondial, 2008.
2. Ma première vidéo TED : Laurie Santos, « A Monkey's Economy », http://www.ted.com/talks /laurie_santos#t-7867, juillet 2010.
3. *Digetari* : l'élite des gourous des nouvelles technologies.

La marque est cédée en novembre 2001 à la Sapling Foundation dirigée par Chris Anderson, un ancien journaliste anglais et éditeur du magazine informatique Future Publishing. Wurman quitte TED en 2004.

L'accent initial de TED était mis sur la technologie et l'innovation. TED a depuis élargi son champ à des sujets artistiques, scientifiques, culturels, sociétaux... Parmi ses intervenants prestigieux, on trouve : Richard Dawkins, Bill Clinton, Richard Stallman, Bill Gates, Jane Goodall, Al Gore, Gordon Brown, Bono, Mike Rowe, les fondateurs de Google, Larry Page et Sergey Brin, et de nombreux lauréats du prix Nobel. Ils en font un « Davos » de l'innovation sous toutes ses formes.

La principale conférence TED se tient désormais à Vancouver et son pendant TEDActive, à Whistler, en Colombie-Britannique, pendant qu'est apparu un TEDGlobal d'abord en Grande-Bretagne puis maintenant dans d'autres villes du monde. Les conférences courtes TED maximisent l'impact selon le slogan : *« 18 minutes to change the world. »* À mesure que TED s'est imposé comme une marque planétaire, la Sapling Foundation a développé d'autres programmes et le slogan de TED est devenu : *« Ideas worth spreading »* (« Des idées qui valent la peine d'être propagées »).

... PUIS AVEC TEDx...

L'idée de savoir si TED existait en France me vint immédiatement à l'esprit. Et Google ne me parla pas de TEDxParis, qui existait pourtant depuis 2009. Google me parla de TEDxMulhouse 2010 qui venait de s'achever et de TEDxBasqueCountry 2010. Et ce fut tout. Or ce dernier TEDx avait lieu quelques jours plus tard à Biarritz. Je salue au passage les organisateurs de ces trois événements précurseurs[1].

Quarante-huit heures plus tard, après une nuit passée en train couchettes, je me trouvais à 6 heures du matin, ce 13 novembre 2010, sur la plage de

1. Respectivement : Michel Lévy-Provençal pour TEDxParis, Salah Benzakour pour TEDx Mulhouse et TEDxAlsace et Caroline Phillips pour TEDxBasqueCountry.

Biarritz, déserte, à regarder l'aube se lever sur la mer devant le casino et à proximité de l'hôtel où allait se tenir ce TEDx... Superbe oui ! Mais tout ça pour quelques conférences courtes alors que je ne connaissais strictement personne. N'avais-je pas mieux à faire ? Certes, j'avais bien sûr l'espoir de serrer la main d'Albert Jacquard[1] pour qui j'avais beaucoup d'admiration. En fait, déjà affaibli, celui-ci ne vint pas et je ne devais jamais faire sa connaissance. J'avais déjà écouté et prononcé des conférences à de nombreuses occasions. Alors, que faisais-je là ?

Ensuite, les premières interventions furent un peu hésitantes, mais visiblement elles étaient très travaillées et ça sonnait juste... puis ce fut une sorte de révélation ! Le thème général était : la paix. Un juriste spécialiste du droit constitutionnel, Jean-Pierre Massias, parla des traités de paix[2]. Il parla avec autorité, mais surtout avec authenticité et simplicité. Étonnant pour un professeur de droit, m'étais-je dit, plein de préjugés. Jean-Pierre disait : « Après la guerre, signer la paix, c'est toujours trahir sa cause ! » d'une manière... évidente qui ne laissait pas la place au doute et qui trouvait des échos chez moi. Cette phrase est souvent revenue dans ma mémoire par la suite. J'étais moi-même en conflit...

Qu'est-ce que TEDx ?

TEDx est un programme que TED a lancé en 2009 pour déployer l'idée des conférences TED dans des événements indépendants reprenant l'idée de TED et respectant une charte précise, ce qui ouvre droit à une licence gratuite permettant l'usage du sigle et du logo. Les intervenants ne sont pas rémunérés, pas plus que les organisateurs, mais l'association du TEDx local peut demander un droit d'entrée et recevoir des fonds de la part de sponsors. Les interventions sont filmées, elles

1. Albert Jacquard était un humaniste, philosophe, vulgarisateur scientifique et spécialiste de génétique des populations, il a été directeur de recherches à l'Institut national d'études démographiques et membre du Comité consultatif national d'éthique.
2. Vous trouverez son *talk* ici : « Les préalables à la négociation » https://www.youtube.com/watch?v=zXwiTdLZOD0, novembre 2010.

sont diffusées sur la chaîne YouTube de TED, seul propriétaire des droits de ces vidéos. En revanche, comme à TED, toutes les vidéos sont accessibles gratuitement en Creative Commons. En 2014, il existait 8 TEDx chaque jour en moyenne dans 130 pays.

Je ne suis ni hystérique, ni mystique, ni religieux. J'ai en horreur les témoignages exaltés que l'on trouve dans nombre de conférences américaines, y compris parfois à TED, voire à propos de TED ! Cette manière de déclarer avoir vu « la lumière » ne correspond pas à ma culture, ni à ma personnalité, ni, je crois, à la culture française. Je ne dirai donc pas que ce TEDx a changé ma vie. Il a cependant certainement contribué à infléchir le cours de mes pensées d'alors puis peu à peu de mes actions... ce qui revient un peu à changer de vie tout de même ! Cela revient au moins à reconnaître qu'il y a eu un « impact », une influence...

... ET SERENDIP

Après cette journée pendant laquelle je fis d'autres découvertes de « choses-que-je-ne-cherchais-pas » et des rencontres inattendues et réellement enrichissantes, ma décision d'organiser un TEDx fut prise. Un grand mérite de TED et des TEDx est donc cette faculté qui vous permet d'accueillir ce qui se présente à vous (sérendipité)...

La légende de Serendip

Serendip était l'un des trois princes de Ceylan d'un conte persan repris par différents auteurs européens du XVIIIe siècle. Ce nom « Serendip » inspira le concept de sérendipité à l'homme politique et écrivain anglais Horace Walpole dans une correspondance de 1754 adressée à un ami. Voici l'histoire et sa morale : Serendip partit explorer le monde avec ses deux frères. Il découvrit dans le vaste monde de grandes richesses, mais la plus grande à ses yeux est que, dans son errance, il découvrit des choses

nouvelles, des choses qu'il ne s'attendait pas à découvrir, des choses, enfin, qu'il ne cherchait pas. Et comme Serendip était un sage, il fit son profit de l'inattendu[1].

SUR LE TERRAIN

Vint alors le projet TEDxMetz... « Revenez nous voir quand TED sera mûr », m'avait dit une partie des membres locaux de la communauté des affaires en me raccompagnant vers l'ascenseur. Ce projet est toujours d'actualité, mais avec d'autres partenaires. Pendant que TED mûrissait donc à plaisir et dépassait même le milliard de vidéos vues sur YouTube, je participais aux TEDx suivants avec différents rôles :

- 2012 : TEDxLaDéfense (coorganisateur, *licensee*[2], curateur, présentateur, sponsor) ;
- 2013 : TEDxParisUniversités (licensee, préparateur) ;
- 2014 : TEDxMinesNancy (préparateur, mentor) et TEDxIESEGParis (préparateur, mentor, intervenant) ;
- 2015 : TEDxISTEC (coorganisateur, *licensee*, préparateur, sponsor), TEDxMinesNancy (préparateur) puis TEDxEcolePolytechnique (préparateur), TEDxIESEGParis (préparateur).

1. Ce conte dont parle Walpole est la version anglaise de 1722 que l'on peut retrouver dans *Les Aventures des trois princes de Serendip*, par Louis de Mailly, suivi de Voyage en sérendipité, par D. Goy-Blanquet, M.-A. Paveau, A. Volpilhac, Éditions Thierry Marchaisse, 2011. Voici le texte de la lettre de Walpole : « [...] cette découverte est presque de l'espèce que j'appelle "serendipity", un mot très expressif que je vais m'efforcer, faute d'avoir mieux à vous narrer, de vous expliquer : vous le comprendrez mieux par l'origine que par la définition. J'ai lu autrefois un conte de fées saugrenu, intitulé *Les Trois Princes de Serendip* : tandis que leurs altesses voyageaient, elles faisaient toutes sortes de découvertes, par accident et sagacité, de choses qu'elles ne cherchaient pas du tout : par exemple, l'un des princes découvre qu'une mule borgne de l'œil droit vient de parcourir cette route, parce que l'herbe n'a été broutée que sur le côté gauche, où elle est moins belle qu'à droite – maintenant saisissez-vous le sens de "serendipity" ? »

2. Le *licensee* est le porteur de la licence TEDxquelque chose et est responsable juridiquement pour TED de la bonne application de sa charte et de ses directives.

J'ai aussi assisté à TEDGlobal 2011 et à divers TEDx dont TEDxBasqueCountry 2010, TEDxESCP 2011, TEDxVaugirardRoad 2012 et 2013, TEDxParis 2014... J'ai visionné des centaines de conférences TED et TEDx dont une douzaine en tant que traducteur bénévole ou correcteur ce qui m'a valu, avec une vingtaine d'autres personnes, les honneurs de la scène de TEDGlobal 2011 !

Rien qu'en cette occasion-là, à Édimbourg en juin 2011, entre les sessions principales, les sessions secondaires, les TEDxUniversity et les *« workshops »*, etc. j'ai calculé qu'en une semaine, ce sont déjà plus d'une centaine de conférences courtes auxquelles j'ai assisté, sans parler des séances de préparation « live » auxquelles, en tant que « TEDx organizer », j'ai été convié par Chris Anderson. Chris dirige la Sapling Foundation qui a racheté les droits de TED en 2001. Il est ce qui se rapproche le plus d'un « patron » de TED. Pour le sociologue que je ne suis pas comme pour le consultant que je suis encore, la phase *« field »* (terrain) de collecte des données est déjà plutôt fournie. Il restait à structurer et à faire connaître, c'est l'objet de ce livre.

■ ET DEPUIS...

D'abord organisateur, ensuite « coach » (je préfère dire « préparateur » et parfois « mentor » mais le mot « coach » est tellement à la mode que je l'utilise aussi), ce sont environ une centaine d'intervenants que j'ai eu le plaisir d'accompagner dans la préparation de leur intervention dans l'un des TEDx mentionnés plus haut et aussi lors d'événements d'entreprises s'inspirant directement ou non de la formule ou du format TED, mais hors du contexte TED. Chemin faisant, j'ai découvert personnellement la

« pression » que représente la préparation et la réalisation d'un *talk*[1] à l'occasion de TEDxIESEGParis.

Je suis donc devenu un raconteur d'histoires polymorphe : auteur, blogueur, consultant, formateur, conférencier et TEDxer en plus d'être entrepreneur/éditeur de systèmes Web. Beaucoup de qualificatifs pour, au fond, un peu toujours la même chose, avec toutefois des techniques qui varient. Ironiquement et avec un très grand plaisir, c'est cette activité de raconteur d'histoires et de préparateur des autres « conteurs » qui m'a ramené à mon premier métier de consultant.

1. Mon premier TED *talk* : Success and fairytales TEDxIESEGParis, novembre 2014. Mon sujet et mon instrument étaient justement les mêmes : le *storytelling* à partir d'un conte de fées, « Jack et le haricot magique ».

1

LE « POURQUOI » ET LE « QUOI » DE LA PRÉSENTATION TED

« Ce qui fait que les leaders sont des leaders, c'est leur capacité à communiquer non pas sur le quoi... et encore moins sur le "comment", mais bien sur le "pourquoi".

D'après Simon Sinek

Pas d'erreur, ce livre traite bien du **« comment »**... Et c'est au **« pourquoi »** que nous nous intéresserons en premier lieu. Pourquoi prenez-vous la parole ? En surface, la question est évidente ; mais quelle est votre vraie raison de prendre la parole ?

Que vous soyez animé de profondes motivations ou non, il est tout simplement préférable de commencer par traiter sérieusement du **« pourquoi »**... de votre présentation. C'est pourquoi nous évoquerons d'emblée le « pourquoi » d'une présentation comme à TED…!

Nous en profiterons pour définir le **« quoi »** grâce auquel nous poserons quatre principes de travail et six critères d'efficacité issus de notre expérience de TED et des TEDx et qui nous seront utiles tout au long de cet ouvrage...

POURQUOI UNE PRÉSENTATION « COMME À TED » ?

Dans sa vidéo TEDx, Simon Sinek développe en effet brillamment et simplement pourquoi il est si fondamental de commencer par « pourquoi ». Avec un discours et une mise en scène sans fioritures, il fait face au public très réduit de l'un des premiers TEDx : TEDxPudgetsound en 2009.

■ LES LEADERS COMMENCENT PAR LE « POURQUOI »

Depuis, cette vidéo a fait le tour de la planète. Elle a été vue sur le site TED.com plus de 20 millions de fois et cet intervenant a construit une renommée planétaire. Quel est son message ? Une démarche efficace sera d'emblée de faire adhérer à une conviction ou à une vision annoncées et non pas de chercher à convaincre par des arguments purement rationnels, une construction linéaire déductive et logique et/ou par des effets éblouissants. Vous devez donc partir du « pourquoi » et non du « quoi» ou du « comment». Voici plus précisément ce qu'il nous conseille :

« POURQUOI »

Simon Sinek, TEDxPudgetSound 2009
https://youtu.be/qgvYXwLjESw



Ce qui fait que les leaders sont des leaders, c'est leur capacité à communiquer non pas sur le « quoi », c'est-à-dire sur les produits, les caractéristiques factuelles, les plans d'action ou les aspects rationnels en général, et encore moins sur le « comment », mais bien sur le « pourquoi », c'est-à-dire sur ce qui correspond à l'essentiel, au but fondamental, à une conviction profonde. Ainsi le public, en les écoutant, les partage d'emblée au lieu d'attendre une lointaine conclusion découlant d'une analyse rationnelle, elle-même résultant de nombreux attendus et de nombreuses données factuelles... Notre cerveau est le siège de notre raison, mais il ne procède pas ainsi !

Il est en effet plus efficace d'amener les gens à ressentir votre conviction d'abord plutôt que de chercher à les persuader. Si vous parvenez à les toucher ainsi, ils voudront naturellement en savoir plus sur votre idée, voire sur votre produit. J'ajoute de mon propre chef que cela nécessite que vous ayez d'abord une véritable conviction à partager ! C'est plus facile bien entendu que quand vous vous sentez obligé à restituer un discours auquel vous ne croyez pas. Tous vos *slides 9.0* ne pourront rien changer à cette vérité de base !

Dans vos présentations, comme dans TED/TEDx, une démarche efficace sera donc très tôt de faire visualiser à votre public le pourquoi de votre sujet, à quoi il sert et ce qu'est l'enjeu attaché. Commencez par « pourquoi » et votre message sera fort et clair ! Voilà déjà un premier principe sur lequel nous reviendrons dans le chapitre qui traite des principes d'une présentation qui a de l'impact *(cf. p. 45)*.

GAGNER LE CŒUR DE VOTRE PUBLIC AVANT SON ESPRIT

Cette démarche consiste rien moins qu'à gagner le cœur du public. Les arguments rationnels ne sont pas à exclure pour autant. Ils viennent en appui. Là se situe la puissance de TED/TEDx qui reconnaît l'importance de l'émotion et même sa primauté sur le rationnel. Celui-ci n'est pas exclu, mais la brièveté des sujets oblige à reconnaître et à exploiter cette primauté. La ligne de partage est floue et mince entre manipuler et influencer, comme dans tout échange humain. J'aborde plus loin rapidement le « risque » de manipulation d'une telle approche.

La tradition américaine du prêche et de la prédication est sans doute inconsciemment pour beaucoup dans l'approche TED/TEDx. Et comme il se trouve toujours des gens pour voir en TED, comme en quoi que ce soit de nouveau, un risque de mainmise sectaire, il me faut vite vous rassurer. Non, TED n'est pas une secte et l'organisation « brownienne » des TEDx oblige à une diversité telle qu'aucune secte n'y résisterait bien longtemps sans que ne se produisent des schismes à chaque événement… !

Une tradition américaine[1] : la prédication et le prêche

Partis d'Europe à l'issue des guerres de religion, les *Pilgrim Fathers* et leurs suivants ont construit en Amérique leur nouvelle Jérusalem sabre au clair, Bible à la main et puritanisme au cœur sans connaître la révolution des Lumières. À la fin du XVIIIe siècle, quelque chose changea : le puritanisme d'origine se recroquevillait sur lui-même alors que la société se développait en inventant les bases de l'industrie et de la consommation modernes et qu'affluaient toujours plus d'immigrants emmenant avec eux les cultes les plus variés.

À partir du foyer de l'université de Harvard où s'illustrèrent, par exemple, le philosophe et pasteur unitarien Ralph Waldo Emerson et, plus tard, le médecin inventeur de

1. Pour un travail précis et neutre, lire Catherine Albanese *A Republic of Mind and Spirit : A Cultural History of American Metaphysical Religion*, New Haven, Yale University Press, 2007.

la psychologie moderne William James, le vieux puritanisme se repense sous la pression d'apports extérieurs. C'est le renouveau des Églises calvinistes (baptistes, pentecôtistes, mormons, évangélistes, Témoins de Jéhovah...). On soigne les dépressifs et on expérimente des médecines nouvelles. Arrivent aussi catholiques, bouddhistes, hindouistes et apparaissent Églises de la Nouvelle Pensée, New Age et autres « sectes » jusqu'au phénomène actuel des Méga Churchs, le tout dans un contexte où tolérance religieuse se conjugue avec concurrence commerciale et économique.

Chaque Église, chaque paroisse, chaque communauté affronte toutes les autres en paroles. Chacune est conçue et organisée comme une entreprise. Leur combat pour attirer les fidèles et lever des fonds est la prédication, leur arme est le prêche.

De Ralph W. Emerson et de William James, en passant par les guérisseurs magnétiseurs Phineas Quimby et Mary Baker Eddy, en continuant par des littérateurs comme Mark Twain ou les précurseurs du développement personnel comme William Walker Atkinson, Wallace D. Wattles, Napoleon Hill, Norman Vincent Peale, Earl Nightingale... la parole et la plume se font outils de persuasion et de recrutement et moins, comme en Europe aux mêmes époques, outils d'un débat intellectuel ou révolutionnaire.

L'art oratoire et le *storytelling* débridés deviennent ainsi au XXe siècle les fers de lance de l'émergence et de la survie de tous ces mouvements religieux. Ils ont été au cœur des techniques commerciales, managériales, politiques et du divertissement comme ils soutiennent aujourd'hui la vague technologique partie de la Silicon Valley !

Quelques spécialistes du *motivational speaking* (discours de motivation) adulés par les foules, directement issus de la tradition américaine du « prêche motivationnel » et faisant parfois l'objet de saines réserves, tel Anthony Robbins, ont réussi à se frayer un passage jusqu'à la scène de TED/TEDx. Mais ils sont toutefois et, à mon avis, resteront, des exceptions.

Mais revenons à nos « pourquoi » à nous afin d'expliquer plus précisément le « pourquoi » de ce livre ! N'a-t-on pas déjà tout dit, tout écrit sur la prise de parole en public ? Sans doute que oui et... assurément non.

■ SOYEZ ORIGINAL SANS TOUT RÉINVENTER !

Les plus grands auteurs de tous les temps n'ont-ils pas déjà tout dit et tout écrit ? Les plus grands poètes tels Ronsard ou Baudelaire n'ont-ils pas déjà trouvé les formules les plus belles ? Et pourtant rien n'empêchera, et c'est heureux, un soupirant de faire sa déclaration à sa belle et pour cela de tout réinventer... parce qu'elle le vaut bien, dit le slogan ! Idem pour une présentation : le premier « pourquoi », c'est que votre public le vaut bien !

Et il est aussi possible d'être entièrement original... tout en réutilisant les principes, méthodes et outils qui marchent déjà ! L'expérience acquise dans les TED/TEDx renouvelle le genre oratoire et montre qu'intervenants débutants comme chevronnés ont encore énormément à en apprendre.

Dans ce livre, nous vous proposons d'utiliser l'expérience et le savoir accumulés par TED/TEDx de deux façons :

- TED/TEDx est un gigantesque amphithéâtre ouvert, nous y trouverons de nombreuses références didactiques et des experts qui nous feront partager leur savoir sur notre sujet ;
- TED/TEDx est un fantastique bac à sable proposant de nombreuses mises en pratique de notre propos. Parfois, nous proposerons des exemples mondialement connus de *talks* mémorables et parfois il s'agira de vidéos moins connues, mais intéressantes sous tel ou tel angle pertinent pour notre démonstration. Et enfin, il pourra s'agir d'illustrations *a contrario* ou « en creux » de ce qu'il nous faudrait plutôt éviter...

« TED, C'EST DU *STORYTELLING*, CE N'EST PAS NOUVEAU ! »

Cette phrase, à quelques variantes près, je l'ai lue de personnes ayant parcouru mes articles de blog commentant des vidéos TED et je l'ai entendue de la bouche de « communicants » qui se pensaient supérieurement informés. Il s'agissait pour ces personnes de « prendre de la hauteur » et de montrer que le *storytelling* n'est en fait que de la communication, c'est-à-dire de la pub... À ces personnes cultivées et bien informées, on ne va tout de même pas raconter l'histoire comme si elle était neuve !

C'est souvent l'état d'esprit initial de certains communicants, organisateurs d'événements, directeurs de communication d'entreprises ou d'institutions territoriales sociales, politiques ou économiques. Souvent, en réalité, ils n'avaient jamais entendu parler de TEDx avant qu'on leur présente un projet TEDx ficelé qu'ils n'avaient plus qu'à récupérer... mais ils avaient l'impression de connaître... ils en avaient vu bien d'autres au cours de leur carrière ! J'ai même failli les croire tellement ils étaient persuasifs...

En vérité, tous ces experts de la première heure avaient tout à fait raison. Rien n'est nouveau sous le soleil. Pourtant, fondée concernant l'accessoire, leur critique instinctive manque l'essentiel : l'approche TED *peut réellement* apporter beaucoup à une présentation ou à un événement public. Je crois même qu'il y a désormais un avant et un après-TED !

Une tradition du *storytelling* d'affaires : les *keynotes*[1]

Souvenons-nous de la dernière *keynote* d'Apple présentant la Watch et sur la nostalgie du « *one more thing* » (encore une petite chose). Steve Jobs avait instauré une tradition lors des *keynotes*. Les fans attendaient ce moment avec impatience. Steve Jobs faisait semblant d'avoir terminé sa présentation et commençait à sortir de scène. Puis à la manière de l'inspecteur Columbo, il revenait en disant : *« One*

1. Steve Jobs : www.youtube.com/watch?v=dkDMvYCvqyA

more thing ! » comme s'il avait oublié un détail anodin. Et tout le monde savait que la plus importante annonce allait se produire à ce moment-là ! Mais l'origine des *talks* n'est aucunement limitée à Bill Gates ou à Steve Jobs.

La tradition des *keynotes* a indubitablement influencé TED au moins par sa proximité. Elle ne nous renseigne pourtant pas sur l'origine, sur la profondeur sur ni la véritable nature du phénomène *storytelling*. Patience !

PRENDRE LA PAROLE EN PUBLIC, UN ACTE CENTRAL POUR TOUT LEADER

À l'heure où j'écris ces lignes, malgré le succès mondial de TED/TEDx, on m'objecte toujours que peu de gens encore connaissent... Et, dans les entreprises, nombre de présentations sont encore sans saveur ni intérêt. Leurs acteurs se noient encore dans un déluge de *slides* le plus souvent illisibles mais bien « chartés ». La réalité de ces présentations et de ces réunions, c'est qu'elles sont très soporifiques. Que peut-on en déduire, à votre avis, sur l'efficacité commerciale et managériale et sur la qualité du « leadership » à l'œuvre lorsque nous faisons de tels constats ?

La question est centrale. Il s'agit du sujet du management et du leadership. Selon Henry Mintzberg, en effet, dès ses premiers travaux en 1973[1], le manager passe 78 % de son temps à communiquer verbalement, autant essayer de le faire bien !

1. « Dans deux études britanniques, les managers passent en moyenne 66 et 80 % de leur temps dans des communications verbales. Dans mon étude relative aux cinq managers dirigeants américains, ce même chiffre se situe au niveau de 78 %. » Henry Mintzberg, *Le Management – Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1990 (2e édition revue et corrigée).

Une tradition européenne : des tribuns aux banquets républicains

Le discours en solo devant un public est une spécialité des religieux, des politiques et aussi des professeurs dans tous les pays et, en fait, de tous les leaders. C'est même traditionnellement comme cela qu'ils se sont imposés le plus souvent historiquement.

En Europe, la tradition académique de la prise de parole remonte au moins au Moyen Âge, et en fait à l'Antiquité. Elle empruntait d'abord au *storytelling*, mais le discours académique traditionnel a finalement imposé des pratiques savantes assez obscures au grand public.

Pour ceux d'entre nous qui auraient tendance à trouver que la culture française est en retrait par rapport à la culture américaine sur le thème de la prise de parole, il suffit de se souvenir de l'importance des tribuns dans notre vie politique de la Révolution française jusqu'à la Ve république.

Vous voulez des noms ? Danton, Babeuf, Jaurès, Clemenceau, de Gaulle... Et souvenez-vous que ces brillants orateurs n'avaient ni micro ni *slides* !

Il est tout de même un domaine de la prise de parole qui resta vivant et vivace sous forme de toasts impromptus tout au long du XIXe siècle dans notre pays traversé de divers absolutismes et de poussées révolutionnaires : les banquets républicains dont la tradition remonte à la Fête de la Fédération le 14 juillet 1790. Ils furent essentiels pour s'opposer aux dérives absolutistes et faire advenir la IIe république puis renforcer la fragile IIIe. Mais ce temps est révolu... la parole académique, la parole religieuse, la parole politique ont chacune leur cénacle et leurs codes presque immuables. La prise de parole est désormais corsetée et angoissée !

■ IL Y A UN AVANT ET UN APRÈS TED/TEDx

Les débutants ont les défauts des débutants, ce qui n'exclut pas que certains aient parfois du génie. Les chevronnés ont de l'expérience et de l'assurance et... barbent souvent leur public, ce qui n'exclut nullement qu'ils aient du contenu, comme disent les webmasters. D'où que l'on regarde, on peut progresser.

Le discours en solo devant un public était une spécialité des leaders. Le relais internet aidant, tout un chacun peut désormais y prétendre.

Dans la plupart des cas, et surtout quand le public a préalablement été exposé à TED, ce qui est notamment le cas des étudiants et des jeunes cadres diplômés, un intervenant ne peut tout simplement plus ignorer TED. Qu'il s'agisse de prospects, de *business angels*, ou d'actionnaires à convaincre, de collègues à mobiliser ou d'étudiants à recruter, à éduquer ou à informer, cette évidence s'impose. Et elle gagne du terrain ! Les conférences et les vidéos TED, ainsi que pas mal d'autres approches comparables ou inspirées par TED, mettent la barre haut et il ne serait pas très sérieux de l'ignorer. Parce que... les présentations habituelles sont devenues insupportables.

Le phénomène TED/TEDx oblige à comprendre qu'un chantier est à ouvrir sur ce thème pourtant classique. Un chantier fondamental, car les vieux codes ne fonctionnent plus. Certaines grandes entreprises et institutions publiques se mettent progressivement sur cette ligne. Permettez-moi de le montrer « en creux » en vous racontant comment j'en ai eu la conviction.

J'intervenais auprès d'une collectivité territoriale sur une mission de développement économique. En marge de la mission elle-même, alors que j'étais, en parallèle, en train de travailler sur mon premier projet TEDx : TEDxLaDéfense 2012, on me demanda de préparer et d'animer une journée d'information locale sur le développement économique en préparant certains sujets comme à TED.

Je n'avais pas encore organisé mon premier TEDx, mais j'étais déjà en train de préparer mes premiers intervenants TEDx. Par ailleurs, ma mission locale de conseil me permettait de bien connaître le fond des dossiers. Il m'a donc été possible de préparer effectivement « à la manière de TED » les témoins et chefs d'entreprise directement liés à notre mission de développement économique dans laquelle je conduisais par ailleurs divers diagnostics d'entreprises locales.

Les autres intervenants n'ont pas pu, eux, se « libérer » pour une telle préparation. Certains étaient les porte-parole de diverses solutions « collaboratives » parapubliques alors en vogue auprès des services publics territoriaux. D'autres étaient les représentants officiels de l'État, parfois hauts fonctionnaires, parfois élus. Avec le doigté et aussi avec toute la cauteleuse dignité qui sied à ce type de fonction, le chef de cabinet de l'un d'eux me fit comprendre que le « haut » personnage qu'il secondait n'avait nul besoin de préparer son intervention... Bien entendu qu'un haut fonctionnaire sait parler en public, voyons, c'est même sa spécialité !

PARLER EN PUBLIC, OUI..., MAIS TOUCHER LE CŒUR DU PUBLIC ?

En vertu des contraintes de l'ordre du jour, les témoins que j'avais préparés passèrent le matin, les « experts » et les « politiques » l'après-midi. Les retours ont été sans appel. Les avis des participants étaient élogieux pour le matin. Beaucoup moins pour l'après-midi. Pourquoi ? Le travail de préparation réalisé dans l'esprit TED a été déterminant pour les intervenants du matin. Ils avaient parlé ce matin-là de leur vécu et raconté leur histoire avec conviction pratiquement sans support, adoptant le style interactif et la tonalité simple et directe qu'affectionne tout particulièrement ce public rural...

En revanche, lors de la clôture de la matinée, l'élue régionale, par ailleurs universitaire et militante, eut à cœur de « relever le niveau » par la brillance de sa pensée discursive... Puis, tout au long de l'après-midi, le public dut encore subir des discours fleuves, des avalanches de « murs de mots » sur fond de *slides* blancs jonglant avec styles, caractères, couleurs et mises en page diverses... Rhétoriques commerciales et politiques se succédèrent jusqu'à épuisement, avec force chiffres abscons, arguments alambiqués et supports illisibles...

Enfin, cette suite indigeste de discours sans considération pour les attentes du public, précédée et suivie de remerciements pour la forme, s'arrêta, ce qui me libéra enfin du devoir d'introduire et de raccompagner tous ces tristes orateurs autosatisfaits.

Sans doute d'ailleurs faut-il penser que le contenu de la journée n'avait en vérité qu'une importance relative, comme le confirme la fin de l'histoire.

La conclusion fut le point d'orgue. L'élu « en charge » vint à la fin de la journée distribuer les sempiternels satisfecit d'une façon qui me montra, à moi qui connaissais l'envers du décor, qu'il ne s'intéressait pas plus à son public qu'il ne s'était préoccupé de l'organisation de l'événement lui-même. Alors que j'étais encore sur le chemin de retour, je fus appelé le soir même par la jeune assistante, en larmes, qui avait été la seule véritable organisatrice. Le hiérarque « omni-absent » l'avait tancée elle, car, selon lui, la seule faute de goût avait été que le plat chaud du buffet de midi avait été servi froid (en raison d'une grève du personnel du traiteur) !

Plus aucun doute pour moi : changeons tout cela ! Et j'ambitionne avec ce livre de contribuer, s'il se peut, à un changement plus vaste, comme nous le proposons à TED/TEDx.

Le hasard m'avait mis en présence de façon saisissante avec deux manières de communiquer très différentes. La nouvelle façon, inspirée de TED, avait touché le public parce que les orateurs étaient bien présents derrière leurs paroles. La façon de communiquer traditionnelle qui avait suivi avait tout juste été supportable le temps de la digestion du buffet (froid par accident) ! Déjà, à la pause-café de l'après-midi, personne ne se faisait plus prier pour sortir de la salle !

Le public, absolument pas spécialiste et n'ayant jamais entendu parler de TED, ne s'y était pas trompé. Il avait voté avec ses pieds comme il le fait d'ailleurs à l'occasion des élections territoriales ! L'abstention règne en

maître dans la vie publique comme dans nos événements et réunions ! Et s'il existait à cela une cause commune ?

En réalité, comme le disait Victor Hugo, « la forme c'est le fond qui remonte à la surface », et ce chantier que nous proposons n'est pas que de forme. Il fait apercevoir les préjugés, l'arrogance, le manque de professionnalisme et les peurs individuelles qui corrompent les organisations jusque dans leur tréfonds.

■ LES PRÉSENTATIONS TED TOUCHENT LE CŒUR DE MILLIONS DE GENS !

Je compris quelques semaines plus tard, en relief cette fois et non plus en creux comme dans l'histoire qui précède, la nature profonde de cette différence.

Deux mois plus tard se tenait TEDxLaDéfense sur le thème « Humanisme et profit ». Il se tenait dans le temple de l'économie libérale en pleine crise de l'euro et en pleine crise, déjà, de la Grèce. Le lieu était symbolique, notamment pour nos intervenants grecs. Je ne peux pas objectivement juger de la qualité du résultat, ni de la sincérité des nombreuses félicitations que nous avons reçues. C'est normalement ce qui se passe en pareil cas...

En revanche, je peux témoigner de ces mini-moments d'émotion pure que jamais je n'avais connus après une conférence ou une présentation. Plusieurs personnes attendirent en effet patiemment pour venir me dire simplement, parfois les larmes aux yeux : « Merci ! »

Cette scène eut lieu devant un public réputé très informé et difficile à émouvoir, dans le temple du capitalisme à Paris, capitale sur-abreuvée en spectacles et conférences de tous ordres d'un pays déprimé et qui se vit lui-même comme « en déclin »...

Alors finalement : pourquoi réaliser une présentation comme à TED ? Mais parce qu'en touchant le cœur du public, en créant avec lui une forte relation directe, les présentations de type TED/TEDx sont tout simplement redoutablement et incomparablement efficaces !

Mais au fait, avant de décortiquer des *talks*, qu'est-ce qu'une présentation efficace à votre avis ?

PIMP : QUATRE PRINCIPES D'ACTION

Maintenant que nous savons pourquoi nous inspirer des présentations TED/TEDx, voici ce que sont les principes de travail inspirés de nombreux TED *talk* que je vous propose d'adopter :

- principe n° 1 : commencez par le **P**ourquoi ;
- principe n° 2 : **I**ncarnez votre message ;
- principe n° 3 : défendez un seul **M**essage ;
- principe n° 4 : **P**ratiquez.

Ces principes seront illustrés et démontrés tout au long des chapitres ultérieurs.

PRINCIPE N° 1 : COMMENCEZ PAR LE « POURQUOI »

Ce premier principe, je viens de l'appliquer à ce livre en vous le livrant dès le début du chapitre précédent. Ce principe est : partez du « pourquoi » de ce que vous avez à présenter. Faites-en un véritable sujet de réflexion personnelle (« Pourquoi prendre la parole ? ») qui vous aidera par la suite à aller chercher des illustrations proches de votre vécu et cohérentes avec

votre propos. Faites en un sujet d'annonce initiale dans votre *talk,* faites-en un fil conducteur tout au long de votre présentation. Faites-en le moyen privilégié d'un partage avec le public.

■ PRINCIPE N° 2 : INCARNEZ VOTRE MESSAGE

Incarner le message signifie porter et assumer le message et tout ce qui va avec. Démontrez votre message en le disant, en le vivant. Soyez son incarnation. Soyez vraiment là, vraiment présent auprès de votre public, de votre interlocuteur.

Nous ne disons pas : « Soyez naturel » ni « soyez sincère », qui est la meilleure façon de n'être ni l'un ni l'autre. Nous ne disons pas non plus : « Soyez brillant », qui ne devrait pas être votre priorité si vous avez un vrai message à délivrer. Pensez-vous que le général de Gaulle prononçant son « Je vous ai compris ! » à la tribune d'Alger aurait juste voulu être naturel ? Imaginez-vous Martin Luther King prononçant son fameux « *I have a dream...* » et songeant à n'être que brillant ? Vous pourrez toujours être brillant de surcroît si vous avez bien servi votre personnage et votre message, donc votre public...

Nous pourrions dire plutôt : « Soyez congruent[1]. » La congruence consiste à aligner votre comportement scénique, et notamment vos émotions avec votre discours. Cela nécessite de relever le défi du regard du public. Vous devez tout faire pour incarner de façon probante votre personnage au service de votre message, lui-même au service du dossier ou de la cause qui vous conduit à prendre la parole.

1. Congruence : terme en usage en sciences sociales, d'après le psychothérapeute Carl Rogers, pour désigner l'identité de l'expérience et de la conscience que l'on en a. Je vous signale ce concept car je l'utilise souvent pour choisir les *talks* qui illustrent ce livre. Les intervenants que j'étudie démontrent souvent en le disant le contenu de leur *talk*.

■ PRINCIPE N° 3 : DÉFENDEZ UN SEUL MESSAGE

Nous vous avons conseillé d'incarner votre message, il serait sympathique d'en avoir un, en effet ... mais un seul de préférence, pour ne pas le brouiller !

Vous n'aurez pas le temps de faire autre chose que d'illustrer, exposer, voire démontrer une seule idée. Trouvez votre message, focalisez-vous sur ce message. Si vous avez travaillé sur le « pourquoi », cela devrait aider. Défendez alors ce seul et unique message. Souvent, il s'agit de répondre à une question, une seule, que vous posez vous-même.

Encore faut-il que vous ayez un message qui vaille, à vos propres yeux déjà, la peine et le risque de prendre la parole en public... À défaut, d'un message évident, revenez au principe n° 1 : « Pourquoi ? Ce serait aussi le moment de réfléchir au personnage que vous allez incarner en prenant la parole, cela pourrait vous guider.

■ PRINCIPE N° 4 : PRATIQUEZ

« *Practice, Drill and Rehearse* » (PDR), disait Tom Hopkins[1], peut-être le plus grand vendeur américain d'immobilier puis de séminaires de motivation du XXe siècle. Il disait donc « à l'américaine » trois fois la même chose : « Pratiquer, s'entraîner et répéter. » Je dis bien « pratiquez », ce n'est pas la même chose que de seulement réaliser des *slides*. Je ne dis pas non plus seulement « répétez », qui renvoie à la restitution d'un texte appris par cœur. Pratiquez votre message, pratiquez votre personnage, pratiquez vos effets.

Suivant le temps dont vous disposez, de quelques minutes à plusieurs semaines, vous devez travailler votre message, voire vos démonstrations et illustrations, en ne perdant pas de vue votre point focal, votre message

1. Tom Hopkins, *How to Master the Art of Selling*, Grand Central Publishing, 2005.

central, votre « pourquoi », la question à laquelle votre intervention répond pour votre public à vous et pas un autre. Et vous devez vous préparer physiquement et mentalement à l'incarner face à ce public-là, à assumer pleinement la présence du public et la vôtre face à lui sur la scène, quelle qu'elle soit.

Pour cela, vous devez faire vos gammes en tant qu'acteur et en tant qu'auteur pour avoir le maximum d'impact.

ACCMAR : SIX CRITÈRES D'IMPACT

Il y a des vérités qui ont de tels caractères d'évidence que l'on fait trop souvent l'erreur de ne pas chercher à les faire préciser. Ainsi, on vous dit : « Faites une présentation comme à TED, car il faut que cela soit "impactant" »... « Impactant » ? Qu'est-ce que cela veut dire ?

AVOIR DE L'IMPACT

Vous m'excuserez pour ce vilain néologisme franglais. Être « impactant », c'est le terme de jargon que nous utilisons pour dire que votre prise de parole aura touché votre auditoire.

Dans différents ouvrages américains, on se limitera à trois critères : attention, engagement, influence. Engagement et influence sont ce qui conduit à nos critères 2 à 6. L'engagement nécessite l'émotion et non seulement la compréhension rationnelle. Nous y reviendrons, et comme nous voulons être plus « progressifs », nos critères sont les suivants :

1. attirer l'**A**ttention ;
2. être **C**ompris ;
3. être **C**rédible ;
4. être **M**émorisé ;
5. être **A**ccepté ;
6. être **R**elayé.

Notre message peut se résumer par un sigle : ACCMAR ! Nous en sommes déjà à deux sigles en quelques pages, il n'y en aura que six dans tout l'ouvrage qui nous serviront de moyen mnémotechnique et de référence rapide.

Critère n° 1 : attirer l'attention

« Impactant », cela peut donc vouloir dire quelque chose qui fait du bruit et de l'effet ; quelque chose qui attire l'attention.

Il y a pas mal d'années, je fus invité parmi les jeunes associés à une session internationale dans le pays où cette multinationale des services professionnels a son siège. Nous devions préparer par groupes, puis présenter en duo une réflexion sur les valeurs de notre société.

Une équipe a eu une idée « impactante ». Son message était que KPMG était une entreprise à laquelle on était fier et enthousiaste d'appartenir. Au lieu de se présenter sur scène et de présenter un *slide* introductif, les deux présentateurs ont laissé la scène vide. Puis, de derrière le public, du fond de la salle, ils sont partis en courant, se précipitant vers l'estrade en brandissant un drapeau gigantesque frappé du logo du groupe en hurlant son slogan...

Vous voyez ce que je veux dire par « avoir de l'impact » ? Imaginez en plus l'univers traditionnel de ce géant de l'audit et du conseil où il n'est d'usage ni de faire du bruit ni de se répandre en émotions ! À l'extrême, l'impact peut donc être cela... surprendre, voire choquer. *A minima*, vous serez d'accord que c'est quelque chose qui tranche et qui se remarque.

Retenons pour l'instant que parmi les premiers mots, les premières phrases, il sera essentiel d'attirer l'attention. Or, qu'est-ce qui attire ? Tout ce qui introduit une rupture ! L'attention est immédiatement attirée par ce qui change, ce qui est nouveau...

Critère n° 2 : être compris !

Mais à quoi sert d'attirer l'attention si cela ne permet pas d'être compris ? Être compris est parfois difficile. C'est une préoccupation de toutes les formes de communication, médiatisées ou directes. Tout dépend de qui écoute. Or, observons qu'en entreprise, sur un salon professionnel, entre spécialistes dans un symposium, on cherche souvent moins à être compris qu'à impressionner pourvu que quelques « influenceurs » fassent l'éloge du conférencier.

Molière avait peint ce travers avec ses médecins aussi incompréhensibles pour leurs patients qu'ignorants de la maladie et du remède ! Paradoxalement, donc, nombre de communications professionnelles et politiques se doivent d'observer des codes précis et ne se soucient pas vraiment d'être comprises, et surtout pas du grand public. Écoutez une thèse savante... Il importe plus de citer Untel que de l'avoir lu, de reprendre tel mot clé et telle parution précédente que d'en comprendre le sens... On se demande parfois si le jury, voire si l'auteur lui-même, comprend ce qu'il dit. Cette posture est souvent peu ou prou celle des « spécialistes »... Leur problème n'est pas de répondre à la question du public : « *What's in it for*

me ? » (Qu'est-ce que j'en retire pour moi ?), il est de paraître savant. Pour cela ils ont souvent recours au charabia.

Pour illustrer cette idée, regardons cette vidéo très particulière tirée de TEdxParisUniversité 2013.



CHARABIA

Antoine Poncet, TEDxParisUniversités 2013
https://youtu.be/U-u8tlo0Lao



Ce sujet représente en soi une gageure absolue en matière de TEDx, car son support artistique lui-même est volontairement incompréhensible. Antoine Poncet recueille et met en valeur des textes écrits en caractères latins qu'il ne comprend pas, et dont aucune traduction n'est possible. Antoine traite de l'incompréhensible, du pur charabia, mais d'un charabia qui peut prendre un sens artistique, voire politique. Cette vidéo n'a certes pas fait carrière, car c'est un exercice de style extrême, mais le paradoxe lui-même a du sens, surtout pris dans le contexte médiatiquement « codé » qui nous entoure sans cesse.
Autant vous dire que la préparation d'un tel *talk* demanda du travail à Antoine. Il traite d'une incompréhension voulue qui finalement prend un sens pour le plus grand nombre, comme le montre la dernière illustration, celle du *Seigneur des anneaux*. Le grand public de la planète a entendu des poèmes en langue elfique, personne n'en a compris les paroles, car personne ne parle cette langue totalement inventée. Et pourtant, ce charabia a été écouté et a transmis sa magie. Le sens est parfois dans la magie.

Ainsi, par une voie poétique très indirecte, le message de ce *talk* très atypique est finalement passé ! Sauf si votre sujet est justement le charabia, ne vous exprimez pas dans un charabia que l'on fera semblant de comprendre et d'apprécier pour avoir l'air intelligent car, sur TED, cela ne passe ni dans la salle ni à la vidéo. Pour avoir été au jury de thèses étudiantes, je peux

témoigner du fait que le souci numéro un du membre du jury est d'avoir le temps de lire les thèses qu'il doit noter... donc même un jury savant vous saura gré secrètement d'avoir pensé à lui faciliter le travail !

Ou alors il faut que, comme dans le *talk* précédent, soudain ce charabia prenne un sens artistique. Le thème que défend Antoine Poncet a d'ailleurs été présenté avec succès sur diverses scènes dans les temples mondiaux de l'art moderne. Antoine est donc crédible pour traiter ce sujet, ce qui nous conduit à notre point suivant.

CRITÈRE N° 3 : ÊTRE CRÉDIBLE

Vous n'êtes pas armé, vous n'avez pas pris la salle en otage en menaçant de faire exploser le siège social, alors pourquoi vous écoutent-ils, vous ? Il faut vous interroger un instant, même si vous êtes le grand patron : en quoi êtes-vous crédible ? On retrouve encore le principe n° 1 : « Pourquoi ».

Traditionnellement, on écoutait le général qui menait ses troupes à la victoire. Il se faisait hisser sur un pavois, haranguait ses soldats et se faisait acclamer. Ainsi se faisaient reconnaître les empereurs romain du Bas Empire comme les chefs gaulois ou germains avant eux...

RENFORCER SA CRÉDIBILITÉ

Général Jean-Louis Esquivié, TEDxMinesNancy 2015
https://youtu.be/l7HKmYPMHkk



Le thème de ce TEDx était : « Au-delà du possible ». Juste après les attentats de janvier 2015, ce général de gendarmerie, ancien officier de la force nucléaire tactique puis ancien numéro deux de la cellule antiterroriste de l'Élysée, venait parler de la violence nucléaire et de la violence terroriste. Son idée de fond était que ces

deux sortes de violences sont mimétiques, selon l'expression du philosophe René Girard : elles se nourrissent l'une de l'autre.
Sur le papier, la thèse philosophique n'était pas évidente. En revanche, lorsqu'il évoquait son expérience personnelle d'officier confronté au risque de devoir prendre seul la décision de déclencher le feu nucléaire, l'intervenant prend dans ce *talk* une dimension unique et a une légitimité qu'aucun philosophe ne peut avoir. De même, lorsqu'il explique comment le GIGN a agi avec efficacité et en conformité avec les principes éternels de la démocratie remontant aux anciens Grecs, il m'apparaît également extrêmement crédible. Et lorsqu'il conclut que, malgré l'augmentation des risques mondiaux (terroristes comme nucléaires), nous pouvons dépasser le mimétisme de la violence pour peu que nous sachions ne pas nous renier et accueillir les apports d'autres cultures, notamment africaines, se précise un message d'espoir qui a un grand impact et qui, à mon avis, vaut la peine d'être largement diffusé.
Nous avons travaillé avec lui en amont pour qu'il capitalise sur sa véritable légitimité, celle de l'expérience plus que sur celle de la thèse philosophique empruntée à René Girard.

La crédibilité est une affaire relative. Relative au public, bien sûr. N'oubliez pas qu'il s'agit dans TED/TEDx du public présent dans la salle et aussi du public Internet. Il faut être crédible pour tout public. L'auditeur doit pouvoir rapidement comprendre en quoi cet orateur lui apporte quelque chose à lui. S'il a un doute sur la qualité de l'intervenant, sur sa compétence ou sur ses intentions, il ne le suivra pas.

Il vous faudra donc choisir les arguments et les histoires vraies et vérifiables qui conforteront votre message. Pour cela, il ne faut pas avoir peur de faire simple. Notre intervenant n'avait nul besoin d'un philosophe pour cautionner sa réflexion. Tout au long de la préparation de ce *talk*, j'ai eu souvent envie de le lui dire, et je l'ai fait la veille du TEDx plus ou moins en ces termes: « Mon Général, malgré la grande admiration que je porte aussi à René Girard, il n'a jamais négocié avec un terroriste, il n'a jamais eu

la responsabilité de déclencher le feu nucléaire, vous, oui, à votre avis de vous deux qui est le plus crédible pour le public ? »

Regardez votre intervention sous cet angle : qu'est-ce qui vous rend légitime ? Qu'est-ce qui rendra ultimement votre propos crédible ?

■ CRITÈRE N° 4 : ÊTRE MÉMORISÉ

C'est bien de recevoir un message clair et crédible, mais encore faut-il le retenir. Voici un nouvel exemple « en creux ». En juin 2011, en tant qu'organisateur en devenir d'un TEDx, je fus invité à TEDGlobal 2011, événement très riche... trop riche peut-être. Pendant une semaine complète, nous avions quatre sessions de quatre TED *talks* par jour. Le matin très tôt nous avions des ateliers optionnels puis des mini-*talks* « TED U » dans un théâtre voisin. Enfin, au déjeuner, il y avait des stands de démo, des sessions d'interviews par la BBC ou des événements spéciaux, comme remise de prix, témoignages, etc. Avant et après cette semaine, il y avait aussi des réceptions, des invitations à des séances de préparation des intervenants, etc.

Et nous savons que sitôt une conférence terminée, nous ne mémorisons qu'une petite partie de son contenu... Alors, imaginez un peu ce qui reste après une semaine à ce rythme-là et après une centaine de conférences. Même quand elles sont comme ici de grande qualité car très bien préparées, la concurrence informationnelle, émotionnelle et esthétique est grande. Il y en a dont je n'ai absolument aucun souvenir. Ce n'est sans doute pas pour rien qu'en dessous de l'auditorium principal était aménagé un vaste hall avec des fauteuils, des sofas et même des divans où les TEDxers pouvaient dormir. Et, sur la fin, certains ne s'en privaient pas !

Notre cerveau ne retient que ce qui est marquant, même un discours clair et bien présenté peut finalement ne laisser aucune trace, d'où l'importance de l'éloquence, de la mise en scène, des illustrations, de la qualité de la structure sous-jacente et des répétitions... En un mot : de la théâtralité ! Et même avec tout ça, il ne faut pas que le public sature sinon... ça glisse !

■ CRITÈRE N° 5 : ÊTRE ACCEPTÉ

Être mémorisé ne signifie pas que le message est adopté, accepté par le public, qu'il est prêt à se l'approprier ; qu'il est prêt à agir à partir de ce message. Que le message soit approprié signifie que l'auditeur est prêt à s'engager, à agir à partir de ce message.

Lorsque je traitais *(cf. p. 19)* de l'intervention de Jean-Pierre Massias à TEDxBasqueCountry 2010, je parlais de ce principe d'appropriation, d'acceptation active. À la suite des réflexions de cet intervenant, mon attitude personnelle par rapport au conflit a été transformée. J'ai agi en décidant de réapprendre à négocier puis d'aider les autres à le faire en devenant moi-même médiateur et enseignant pour un temps. Impact !

■ CRITÈRE N° 6 : ÊTRE RELAYÉ

Pour illustrer mes propos dans cet ouvrage, j'utilise des vidéos TED/TEDx qui ont une caractéristique utile dans notre univers actuel, elles sont très populaires. Celle de Simon Sinek, par exemple. Nous avons vu que sa forme et son message sont d'une extrême simplicité. Elle dépasse les 20 millions de visionnages. J'ai eu le sentiment que son contenu n'était pas si neuf que ça. Il m'est arrivé souvent d'entendre ce message. Commencer par « pourquoi ». Or là, par la magie de TED/TEDx, ce propos connu des consultants,

des managers, des patrons, mais seulement destiné à quelques-uns, ce propos que j'ai tenu moi-même avant de connaître ce *talk* prend soudain une portée philosophique planétaire. Pourquoi ?

Parce qu'il est relayé ! Comme je relaie ici divers *talks* qui m'ont « impacté » !

De ce fait, il devient applicable et utilisable bien au-delà du contexte très fermé de la réflexion stratégique propre à une entreprise donnée, par exemple. Il prend une dimension majeure. Inspirante pour des personnes qui n'auraient jamais été, autrement, destinataires du message, même dans un livre de management au succès important. Relayer un message, c'est démultiplier sa puissance. Relayer un message, c'est favoriser son appropriation globale.

Être relayé, servir éventuellement à ceux à qui le message n'était pas destiné est précisément le propos de TED/TEDx. Son auteur en devient parfois incomparablement plus visible. C'est la logique des médias contemporains. C'est aussi l'objectif ultime, certes rarement atteint du format TED, inspirer la planète entière, car une fois émise, l'idée devient virale et fait son chemin toute seule. Peu m'importe à ce stade que des contradicteurs affirment qu'il ne s'agit pas en l'espèce d'« idées », mais de simples témoignages non généralisables. Je ne juge pas les contenus ici, je m'intéresse à la façon dont les *talks* sont relayés, à leur impact !

C'est le sixième et ultime critère des présentations comme à TED et TEDx, c'est aussi la logique de notre société connectée. La technologie a amplifié de façon gigantesque ce que toutes les sociétés connaissaient déjà avec l'oralité : le bouche-à-oreille. Quand on aimait, on en parlait à ses proches. On re-racontait. Désormais, on « tweete » et on « like »... Ça va plus vite et exceptionnellement cela va plus loin, mais cela reste le même principe.

É×É+E : DEUX COMPÉTENCES PLUS UNE

Cela paraît évident et pourtant... Communiquer n'est pas l'affaire des « communicants » ni des conseils en communication. Communiquer est votre affaire, la preuve, vous avez décidé de lire cet ouvrage vous-même ! Et pour un chef d'entreprise ou pour un manager, il s'agit d'une tâche qu'il ne peut en aucun cas sous-traiter, car comme l'ont montré dans les années 1970 les premières recherches du jeune professeur de management Henry Mintzberg, déjà évoqué, communiquer verbalement est la première occupation du dirigeant. C'est sans doute aussi que tout le monde est communicant. En tout cas, TED/TEDx nous le démontre brillamment.

Vous devrez ainsi vous appliquer à soigner particulièrement :

- l'**É**loquence, le jeu oratoire pour incarner le message et toucher le public ;
- l'**É**criture du scénario ;
- + quelques **E**ffets de mise en scène pour illustrer et soutenir l'ensemble.

C'est de cette double compétence plus une que nous traitons dans ce chapitre.

UNE COMPÉTENCE DOUBLE : ACTEUR ET AUTEUR

La prise de parole en public est par excellence le domaine de l'acteur. Cette compétence vous est essentielle, car c'est vous qui allez communiquer et rien ni personne à votre place. Votre aisance, votre clarté, votre présence, en un mot votre éloquence seront votre ressource essentielle. Mais pour dire quoi ? Et là, c'est votre compétence d'auteur qui va s'exprimer.

Robespierre n'était pas un bon orateur au début de sa carrière. C'était un bon auteur de discours, mais pas un bon orateur. Danton, face à lui, était un ogre de l'éloquence qui pouvait faire oublier par sa seule présence quelques défauts de raisonnement. Il a été finalement possible à Robespierre[1] de devenir un grand orateur.

Restons en politique mais avançons jusqu'à une époque récente pour bien comprendre cette double compétence : acteur et auteur. Le discours de Nicolas Sarkozy le 26 juillet 2007, à l'université Cheikh Anta Diop de Dakar[2], fut commenté comme une mauvaise prestation du nouveau président. Cette contre-performance résulta d'une insuffisance de maîtrise de l'articulation entre les compétences d'acteur et d'auteur de ce « grand » communicant que pensait être notre nouveau président de l'époque. Je ne veux pas discuter de la pertinence du fond de son discours ni du procès d'intention un peu malhonnête que l'on a fait à l'auteur du discours, Henri Guaino. Je veux parler du fait que le couple auteur-acteur Guaino-Sarkozy a produit ce jour-là une prestation oratoire d'une rare médiocrité.

1. Lire par gourmandise : François-Alphonse Aulard (1849-1928) *Les Grands Orateurs de la Révolution*, à télécharger.
2. Discours de Dakar, texte intégral : http://fr.wikipedia.org/wiki/Discours_de_Dakar.
Discours de Dakar, défense d'Henri Guaino sur Sciences po TV : https://www.youtube.com/watch?v=tHKYex-rRZw.

RÉPÉTEZ AVANT !

Nicolas Sarkozy, Dakar, 26 juillet 2007
https://youtu.be/myhw_Db73pA



On a beaucoup reproché au duo Guaino-Sarkozy le passage suivant : «L'homme africain n'est pas assez entré dans l'Histoire. *[...]* Le problème de l'Afrique, c'est qu'elle vit trop le présent dans la nostalgie du paradis perdu de l'enfance. *[...]* Dans cet imaginaire où tout recommence toujours, il n'y a de place ni pour l'aventure humaine ni pour l'idée de progrès.»

Quelles sont les causes de l'inefficacité de la prestation du président français ? Commençons par observer l'acteur Sarkozy.

Le discours dans son entier est lu ; l'acteur a le haut du corps posé sur le pupitre, une épaule remontée. Certes, il prend son temps, mais les sourires sont forcés, il a besoin de lire son texte, car il ne le connaît pas. On sent que lorsqu'il lit le passage ci-dessus et sa suite, il n'est pas à son aise. Comprend-il le sens de ce qu'il lit ? Ou peut-être vient-il juste de le comprendre en le lisant ? On a l'impression qu'il n'a pas d'intérêt pour ce qu'il lit à ses auditeurs... Je crois qu'il réalise que ce passage ne fonctionne pas, en tout cas pas à ce moment-là, en ce lieu-là, à Dakar ! On voit qu'il réfléchit et qu'il n'est pas avec son public.

Un orateur avéré comme Charles de Gaulle aurait sans doute supprimé ce passage ou l'aurait modifié de façon improvisée. Que sont trois lignes dans un discours fleuve comme celui-ci ? Un auteur fin politique comme François Mitterrand ne l'aurait jamais écrit.

Le résultat est visible, le nouveau président perd son auditoire des yeux, il fait un effort pour «mettre le ton». On ne peut s'empêcher d'avoir des réminiscences d'école primaire... un élève appliqué, mais franchement pas doué. Il fait des gestes, mais ce sont là les pauvres trucs d'un mauvais acteur nerveux qui ne maîtrise pas son texte.

Quelles qu'aient été les justifications historiques ou littéraires postérieures proposées par Henri Guaino, ce texte était politiquement maladroit. Vous remarquez à quel point lorsque je cite le véritable auteur, cela amenuise encore la performance du « leader » ? Un leader qui n'est pas auteur de ses propos, cela sonne faux.

Et à cause de ce texte et de sa piètre performance d'acteur, Sarkozy se met en difficulté. Le « chef » qu'essaie d'être Nicolas Sarkozy tente d'imposer son non-message à coup d'effets de manche, mais n'y parvient évidemment pas. Le président a manqué l'occasion de se poser en leader inspiré et « à l'écoute » ; il n'a pas été sauvé non plus par les cours de plaidoirie que le jeune avocat a pu suivre naguère.

Si Sarkozy avait préparé son discours comme à TED/TEDx, qu'aurait-il pu faire ? D'abord, en tant qu'acteur, il aurait pu improviser à partir d'un canevas et non pas lire un texte à tendance universitaire écrit par un autre. Pour cela, en tant qu'auteur, il aurait pu partir du texte de Guaino éventuellement et en retenir les idées-forces et les exemples clés. Instinctivement, quand on prend la parole de cette façon, on ne garde que ce avec quoi on se sent à l'aise. Sarkozy n'est pas un universitaire. Il aurait donc dû récrire le discours pour le ramener à sa portée et avoir sous les yeux les articulations majeures du thème pour disposer d'une « antisèche » puisqu'il en avait besoin... Ce n'est pas très bon, mais cela aurait été utile ici. Nous le recommandons parfois à TEDx lorsque l'intervenant ne se sent pas sûr de lui.

Ensuite, en tant qu'acteur, nul doute que regardant tous ces visages noirs autour de lui, il aurait pu penser instinctivement que la phrase : « L'homme africain n'est pas assez entré dans l'Histoire... » risquait d'être mal venue. Peu importent les références littéraires ; quand deux bipèdes se rencontrent et se regardent, si l'un donne l'impression à l'autre de l'insulter, leur relation est mal engagée. Si l'on veut être bien accueilli chez quelqu'un, il vaut mieux rester poli avec lui ! Surtout devant les caméras du monde entier !

Un orateur TEDx, même moyen, n'aurait pas commis cette erreur parce qu'il aurait pris le temps de se préparer. Si je prends cet exemple « en creux », c'est qu'il est très connu et vérifiable et qu'il illustre les deux compétences qu'il va vous falloir développer. Celles de l'acteur et celles de l'auteur.

Le message unique communiqué ici était-il celui que l'on souhaitait faire passer ? Le président incarnait-il son message ? Et enfin avait-il pratiqué ou un tant soit peu répété avant ? L'auteur n'a pas assez préparé, l'acteur n'a pas délivré.

Un orateur éduqué et conscient des deux compétences qu'il lui faut maîtriser, celle de l'acteur et celle de l'auteur, ne commet pas les maladresses du cas précédent. L'orateur qu'il vous faut devenir doit maîtriser ces deux compétences... plus une.

■ Compétence n° 1 : l'éloquence

Faisons le lien entre le monde de la grande politique et celui, plus proche de nous, d'un TEDx francophone récent grâce à un orateur politique de référence qui a eu le courage de se risquer à faire un TEDx. Voyons ce qu'il a manqué à Jacques Attali comme orateur pour réussir cette intervention à la mesure de l'intellectuel de référence qu'il est.

ENTREPRENDRE : FAIRE DE SA VIE UNE ŒUVRE D'ART

Jacques Attali, TEDxIssylesMoulineaux 2014
https://youtu.be/fpQ0N8uvjEQ



Attali est un homme public supérieurement informé et intellectuellement reconnu. Son éloquence et sa plume dépassent celles de beaucoup d'intervenants et pourtant j'ai envie de critiquer son *talk* sans aménité, justement en raison des qualités de cet homme public. Je ne le connais pas personnellement et je me permets à son endroit cette critique parce qu'il est très connu.

Pour moi, Jacques Attali ne tire pas parti de la tribune particulière de ce TEDx. Quel est son message ? Défendre l'esprit d'entreprise, c'est défendre la société américaine des années 1960 ! Il y aurait mieux à faire : entreprendre aujourd'hui, c'est faire de sa vie une œuvre d'art.

Malgré les applaudissements de fin, ce *talk* ne fonctionne pas vraiment.

Voyons d'abord l'orateur. Attali tombe dans le travers des intellectuels : il se parle à lui-même. Son regard est absent et tourné vers l'intérieur, le message ne s'incarne pas. Malgré une certaine verticalité, l'orateur semble en outre peu dynamique, le corps n'est pas gainé, la posture est molle et incertaine. Le léger dandinement d'un pied sur l'autre accentue ici cette impression. Il n'est pas ancré, le discours est comme en apesanteur. Purement intellectuel.

Je trouve que la voix est belle : grave avec une tonalité assez douce bien en harmonie avec la fluidité du propos qui provient essentiellement de la qualité intellectuelle de l'auteur et non du contact émotionnel avec le public.

Il a évidemment une très grande expérience de la prise de parole et sa voix est très travaillée, presque précieuse. Imaginez ce qu'une telle voix portée par un corps dynamique et un regard accroché aurait pu produire !

L'éloquence fut un art majeur dans l'Antiquité et jusqu'au XX[e] siècle et peut-être jusqu'à l'avènement du microphone. Or, l'éloquence n'a plus le vent en poupe. Les ouvrages anciens traitaient ensemble le plus souvent de l'éloquence et de convenances sociales ou mondaines dans des contextes

disparus. La modernité accapare plutôt notre attention sur « des éléments de langage », la brillance du raisonnement et aussi des « trucs » et des méthodes... Pourtant, quelques livres anciens et actuels tirés de notre tradition théâtrale classique nous aideront à remettre le tout en perspective.

COMPÉTENCE N° 2 : L'ÉCRITURE DU SCÉNARIO DE L'INTERVENTION

Il semble que ce jour-là Jacques Attali n'ait pas été non plus un auteur très inspiré.



LA NÉCESSAIRE « SCULPTURE DU *TALK* » !

Jacques Attali, TEDxIssylesMoulineaux 2014
https://youtu.be/fpQ0N8uvjEQ



Examinons le contenu. Il a préparé son intervention dans le taxi qui le menait à TEDx ! C'est seulement à ce moment-là qu'il s'est interrogé sur ce qu'il allait dire ! C'est ce qu'il nous laisse entendre. L'improvisation et l'habitude de la prise de parole ont fait le reste : une bonne intervention... et qui ne marquera sans doute pas les mémoires, dommage ! Qu'aurait-il été possible de faire alors ?

D'abord préparer, bien sûr !

Éviter ce mauvais début où l'intervenant nous dit qu'il se méfie de ce type de conférence. De toute évidence, il n'a pas dépassé son préjugé sur TED/TEDx qui représente manifestement pour lui la « société américaine ». Il n'a peut-être même pas rencontré le curateur avant ! Si j'avais été dans le public, je n'aurais pas aimé être ainsi invité à me demander ce que je faisais là à boire les paroles de quelqu'un qui n'avait rien à me dire !

Ensuite, affiner le message.

Ce qu'il dit sur la « sculpture de soi » est un thème éternel, comment aurait-il pu nous le rendre séduisant ? C'est là qu'un peu de *storytelling* authentique

aurait pu nous faire adhérer au propos. Ce bipède âgé, mais bénéficiant d'une notoriété importante et d'un vécu extraordinaire, n'a-t-il pas quelque chose de vraiment personnel à partager avec ces autres bipèdes qui font silence pour n'écouter que lui ?

Que l'intellectuel nous fasse voyager dans le temps en évoquant les philosophes de l'Antiquité en lien avec les ruptures technologiques de notre temps aurait pu être une facilité dans laquelle il n'est pas tombé, mais qu'a-t-il mis à la place ? Rien. Il ne s'est pas connecté par le regard à son public et son cerveau a bouclé alors qu'une vraie improvisation originale aurait pu naître de cette connexion. Le brillant intellectuel curieux qu'il est aurait pu phosphorer à partir de cette rencontre unique.

Le résultat est donc un discours mélodieux, presque hypnotique, mais pas vraiment incarné, touchant une interrogation de fond, mais sans réponse personnelle, et donc sans réel partage. L'inspiration n'était pas là, car de message il n'y avait pas vraiment non plus !

Certes, d'autres intervenants ne font pas mieux. Mais Attali n'est pas n'importe quel orateur et une scène de TEDx n'est pas n'importe quelle scène, un tel intervenant aurait pu inspirer la planète entière. Je trouve que ce *talk* été une occasion manquée.

COMPÉTENCE N°3 : QUELQUES EFFETS ET SUPPORTS DE MISE EN SCÈNE

La troisième compétence est notamment celle des effets : supports et accessoires scéniques, visuels ou autres. Nous en traiterons à la fin de la partie 4 (*cf. p. 271*) consacrée à la préparation pratique de votre *talk*, car nous pensons que dans le cas d'une présentation courante en entreprise comme celui de la plupart des TEDx *talks*, la réflexion sur les effets et les supports intervient à ce moment-là. Point ne sera besoin de développer ici l'art de la

mise en scène qui dépasse très largement notre propos. C'est pour cela que nous parlons d'un domaine « + un », c'est-à-dire d'un complément et non, comme on le croit souvent d'un élément essentiel. Je parle des « Effets » plus que des supports parce que, justement, je ne veux pas que l'on se focalise sur les *slides*. Je conseille de procéder un peu comme l'auteur d'une pièce de théâtre qui note sur son manuscrit des didascalies – ces indications sur le jeu des acteurs, leur position en scène, les décors ou les accessoires – en même temps qu'il rédige les dialogues.

Trop souvent en effet, un cadre, un étudiant ou un consultant n'a que le temps de se consacrer aux supports. Il passe alors directement de l'idée au *slide* sans avoir conscience ni des critères d'impact (ACCMAR) ni des principes d'action (PIMP). La machine marketing consacrée à PowerPoint ainsi qu'une certaine myopie appliquée à copier et à reproduire un savoir-faire cosmétique issu des grands cabinets de conseil ou des agences de communication américains ont sans doute contribué à faire croire qu'une bonne présentation se réduisait à produire de beaux *slides*. Et c'est alors souvent le *slide* qui conduit l'orateur et non l'inverse.

Dans les TEDx, nous pensons généralement l'inverse, c'est l'orateur qui doit piloter les *slides* ! Et qui a dit que vous avez besoin de *slides* pour vos présentations ? Les TED *talks* les plus célèbres sont sans support, comme ceux de Ken Robinson, voire faits au paperboard, à l'ancienne, comme ceux de Simon Sinek.

Les supports sont en fait un élément de mise en scène, mais celle-ci n'y est absolument pas réductible. Sous ce thème « support », on entre donc par la petite porte dans le domaine de la mise en scène : vidéos, accessoires, costumes, décors, jeux de lumière ou sonores, effets spéciaux ou rien du tout sont à votre portée. Tout dépend du contexte, des moyens et aussi de votre message.

Visez donc à tout travailler : votre éloquence, le texte et les effets de mise en scène. Car vous serez tour à tour auteur, acteur et même un peu metteur en scène. Travail de préparation qui, en plus, devra se faire oublier le moment venu, face au public.

2

COMMENT INCARNER VOTRE MESSAGE ?

« La forme, c'est le fond qui remonte à la surface. »

Victor Hugo

Vous savez maintenant ce que vous devez atteindre et pourquoi. Comment allez-vous vous y prendre ? Comment allez-vous procéder pour vous faire accepter, écouter, aimer peut-être de votre public… quel que soit ce public : investisseurs, actionnaires, étudiants, jury, clients, collègues, patrons, TEDxers... ?

Imaginons que, soudain, vous êtes sur la scène devant eux : vous allez prendre la parole dans un battement de cœur et vous n'avez rien préparé… Visualisez bien la situation : vous avez les spots dans les yeux, vous avez repéré le fil d'alimentation du micro juste avant de trébucher dessus et il est maintenant juste derrière vos talons... Un peu sur la droite, au milieu, vous avez identifié Philippe, au premier rang, il y a Sophie qui vous sourit... Vous allez leur parler, leur répondre, en fait. Vous les connaissez bien et pourtant, là, vous êtes mort de trac.

Toute la partie qui suit traite de la façon dont vous allez gérer ce moment qui commence avec ce battement de cœur et de ce qui suit...

MAÎTRISER L'ART ORATOIRE

Ce court chapitre est essentiel. Or il vient le plus souvent à la fin, car on insiste sur le texte qu'il faut avoir préalablement préparé avant de le dire. Logique chronologique, logique scolaire, mais pas logique de l'émotion. Cette logique-là, nous l'avons subie tout au long de notre éducation, elle relègue à la fin ce qui devrait être au début et finit par nous faire croire que ce qui vient en second est secondaire, accessoire, voire totalement inutile.

Mais au moment crucial, la trouille vous fait comprendre qu'il n'en est pas ainsi. Renversons ce schéma, car de lui viennent nombre de nos échecs en matière de présentations en public. Commençons par l'art oratoire.

■ LE SYSTÈME RDV : REGARD, DOS, VOIX

Le thème de ce chapitre doit beaucoup à l'un de nos intervenants TEDx qui n'a pas attendu un TEDx pour parler en public. Il est même le seul intervenant qu'il n'était non seulement pas utile de « coacher », mais pour qui cela aurait été une faute de goût. Stéphane André est auteur, professeur et entrepreneur dans ce domaine particulier qu'est l'art oratoire. Directeur d'acteurs et de chanteurs lyriques, il créa l'école d'art oratoire[1]. Il nous fit

1. Pour aller plus loin : http://www.ecoledelartoratoire.com/ecole/contact/

l'amitié d'accepter de faire un « TEDx *talk* », très abouti et pourtant très difficile puisque le moindre manquement au principe 2 (P**I**MP), « Incarner le message », aurait été fatal à son intervention, car ce principe était justement au cœur de son message !

En fait, je suis dans le public. J'ai fait mon propre *talk* quelques minutes plus tôt et je suis assis juste en face de lui, content d'avoir délivré et un peu inquiet de l'écart qui va certainement transparaître entre nos deux prestations. Je ne connais pas les mots qu'il va prononcer, mais je connais très bien son thème.

LE SYSTÈME RDV EN ACTION

Stéphane André, TEDxIESEGParis 2014
https://youtu.be/cQZxPe8-Ql8



Au début, il me regarde. Et il me regarde vraiment. Je me sens devenu un témoin privilégié. Alors que nous nous connaissons, il s'adresse à moi : « Vous, Monsieur… » Un truc d'acteur ? Oui et non. Dans ce regard et dans ces mots s'inscrivent toute la proximité nécessaire à la transmission du message et toute la nécessaire distance qu'impose ce qu'il appelle le « contrat de la rampe ». Il ne parle pas à un ami, il parle à son public ! Voici comment on peut résumer ce *talk*.

Stéphane entre en scène et passe quinze secondes à… ne rien dire du tout ! Il regarde son public. C'est un regard très étonnant. Il nous rappelle les performances d'acteur, et c'est bien normal : Stéphane est un comédien ! Et c'est un regard porté, comme il dit, pas seulement promené rapidement sur le public à la volée. Quinze secondes de silence quand vous êtes en scène, c'est très très long.

Tout commence donc, nous dit Stéphane, par le regard. Un regard qui se nourrit de l'énergie du public. Un regard qui est fait pour absorber et non pas pour produire quelque chose. Comme il est « condamné au singulier », le regard procède par « sondage aléatoire ». Ce regard porté est une « décision consciente de s'intéresser à l'autre », l'orateur se redresse alors naturellement. Son dos redressé

permet à l'orateur d'adopter une posture verticale. Cette rencontre verticale permet alors à l'orateur de gérer d'instinct trois choses : le choix des mots, le ton et le rythme de sa parole. Le choc de la rencontre provoque l'oubli du discours préparé et la sélection d'un discours différent dont le public devient coauteur. Entre l'orateur et le public se crée ainsi un système « unique à cerveaux multiples ».

Alors que le chef ne fait qu'imposer un discours préparé, le leader expose ainsi ce discours coproduit. Nous avons été éduqués à penser qu'il faut émettre un beau discours et qu'il suscitera un bon *feedback*. Stéphane André suggère d'inverser les termes. Il s'agit de créer la relation d'où naîtra un discours unique à fort impact. Regard porté, dos redressé, il reste alors à l'orateur à placer sa voix pour la rendre harmonieuse. Il doit avoir un « projet artistique vocal », car c'est la voix qui porte la complexité des harmoniques capable de rendre celle du propos.

L'ensemble regard, dos, voix se met alors au service du personnage qui sert à son tour son message, son dossier. « Mettre le corps et la voix à la hauteur de la dignité de la cause », selon l'expression de Cicéron. Ainsi l'orateur, de personne, devient personnage. La personne de l'intervenant n'incarne pas le message, la personne est un ensemble de contradictions. Seul le personnage a du leadership. Seul le personnage incarne le message, il est une forme pure bien plus grande que l'orateur !

J'ai repris les expressions de Stéphane André pour tenter de rendre par écrit l'efficacité de la construction des phrases, le rythme et le ton. La voix et la posture, vous les trouverez dans la vidéo, car il est impossible de les rendre par écrit !

Remarquez au passage comment une telle intervention nous fournit tout à la fois l'explication et l'illustration du propos. La théorie et sa mise en pratique simultanée.

Nous avons là une thématique qui rapproche l'art oratoire de l'art dramatique, mais sans les confondre. Je retiens complètement cette idée d'inversion des termes. Tout ce que nous venons de détailler explique mon parti pris de structurer ce livre en plaçant le travail d'acteur avant celui de scénariste ou de metteur en scène : rétablir un équilibre initialement perturbé

par notre éducation. Partons de l'énergie de l'autre et non pas du discours que l'on voudrait lui imposer. Commençons par le regard qui traduit une décision consciente de s'intéresser, puis redressons le dos et plaçons la voix... Ensuite viendra le message.

Attention, toutefois. Un mauvais acteur peut massacrer un bon texte, mais aucun acteur ne peut sauver un mauvais texte. Il importera donc aussi de se préoccuper du dossier, du texte, du scénario et du message, mais de le faire au service du public après avoir compris ce qu'est la compétence d'acteur.

L'UNIVERSALITÉ DU PRINCIPE

Nous avons déjà abordé la dimension culturelle de l'art oratoire. Nous sommes d'accord, il y a des différences culturelles... et voyons comment, avec un peu de bonne volonté, nous retrouvons l'universalité de ce que nous dit Stéphane André. Pour cela, je vous propose un autre *talk*, celui de Caroline Goyder à TEDxBrixton. Il suit pratiquement tous les principes énoncés plus haut... dans un contexte anglais et anglophone. Voyons comment :

« SPEAKING WITH CONFIDENCE »

Caroline Goyder, TEDxBrixton 2014
https://youtu.be/a2MR5XbJtXU



Son sujet est donc : « Parler en public avec confiance ». Tout se passe dans les premières secondes même si la vidéo tronque un peu le début. Observez l'attitude de Caroline. Elle attend avant de parler d'avoir établi un excellent contact visuel avec le public. Comme Stéphane, elle porte le regard, elle ne se contente pas de le promener. Elle s'adresse à son public aléatoirement, parle à chacun individuellement. Même si les mots sont sans doute déjà préréfléchis, ils semblent improvisés. La relation

s'établit. Heureusement, compte tenu du sujet. Toujours le principe n° 1 : « incarner le message ». Cela lui permet de faire son accroche et de raconter son histoire personnelle avant de commencer son sujet dont l'architecture est donnée : trois secrets pour parler en confiance. Ensuite viendra la mise en scène avec un surprenant accessoire : Georges ! Je vous laisse découvrir cet accessoire en vidéo. Ce regard porté horizontal s'accompagne d'une posture verticale naturelle ; de plus, les fréquents changements du poids du corps d'une jambe sur l'autre ne sont pas dérangeants. Ainsi, Caroline démontre le « R » (regard) et le « D » (dos) de Stéphane.

Et quel est son premier secret ? Le « V ». Entraîner sa voix. Elle raconte l'entraînement de Démosthène, grand orateur athénien de l'époque antique. Et Caroline, qui a une jolie voix bien timbrée et posée, nous démontre en jouant sur une grande variété de tons, de rythmes et de volumes qu'elle a un « projet artistique vocal ». Nous avons donc retrouvé le système RDV.

Quel est le deuxième secret ? Une respiration profonde et détendue pilotée par le diaphragme.

Le troisième secret ? L'air. Celui de la colonne d'air qui transmet la voix et son émotion. Et, en prime, savoir se taire ou faire des pauses !

L'angle de Caroline est plus intime que celui de Stéphane et, pourtant, j'y vois la même idée.

COMMENT RESPIRER ?

C'est un conseil que nous donne Caroline Goyder et que l'on retrouve partout. Voici comment je préfère l'interpréter.

La verticalité du dos de Stéphane André permet celle de la colonne d'air et la libération du diaphragme. Inspiration et expiration peuvent se faire plus profondément et de manière relâchée. La voix peut se placer et la synchronisation acquise avec le public par le regard peut s'exprimer dans la parole qui doit aussi se faire rare et s'arrêter au bon moment.

En réalité, et nous en reparlerons au sujet du trac *(cf. p. 83)*, la technique de respiration abdominale présentée par Caroline Goyder est un excellent exercice. Il fait partie des gammes que devrait faire un orateur pour se préparer. Cela dit, attention au conseil du type : « Respire ! » Si vous vous mettez à penser à votre souffle, quid du public, quid de ce que vous avez à lui dire ? Notre cerveau est malheureusement assez monotâche !

Je propose donc, comme le démontre Stéphane André, de partir du regard, un vrai regard qui s'intéresse, de laisser le corps se redresser, de retrouver instinctivement sa verticalité, ce qui créera les conditions d'une bonne respiration avec un diaphragme détendu et une colonne d'air libérée. Alors pourra se développer le projet vocal... au service du message.

■ PLACER LA VOIX

Il est difficile ici de vous donner des conseils sur le placement de la voix[1]. Si la tension nerveuse vous fait dérailler ou si votre voix sort de votre front plutôt que de l'arrière de votre tête, il vous faudra un coach vocal ou un professeur de chant. Mais je voudrais vous citer le cas suivant pour vous montrer qu'il est possible de s'améliorer, simplement en prenant conscience de petits défauts qui autrement peuvent porter préjudice à votre présentation.

1. Pour améliorer votre voix, je vous propose de visionner cette intervention qui vous donne quelques pistes : https://www.youtube.com/watch?v=O2lNd2MiALY

L'ANTICIPATION DANS LE TENNIS

Céline Triolet, TEDxEcolePolytechnique 2015
https://youtu.be/UP-UoGTPGjA



Céline est tenniswoman et chercheuse, elle présentait un sujet très intéressant sur l'anticipation dans le tennis. Les répétitions laissaient craindre quelques difficultés autour de la maîtrise de la voix et du souffle à cause du stress. Pourtant, la vidéo en référence montre un net progrès par rapport aux premières répétitions. Pourquoi et comment ?

Sportive, cette jeune femme a une posture droite et un corps robuste qui lui permettent de porter sa voix aisément. Nous avons cherché à lui faire ralentir son débit, ce qui lui a permis de mieux articuler et de faire des pauses, et donc de respirer !

Dernier élément qui est venu tout seul du fait des améliorations qu'elle a apportées elle-même à son élocution et à sa respiration : la finale avait tendance à monter dans les aigus, signalant une incertitude. Or, celle-ci est devenue descendante, marquant ainsi plus de certitude et de sérénité. Le tout a gagné en clarté et en crédibilité.

En plus de la respiration, de la posture et du regard, pensez à articuler et à faire descendre vos finales pour les rendre plus affirmatives et plus affirmées.

LA PRÉPARATION DE L'ORATEUR

L'inversion suggérée par Stéphane André rejoint à mes yeux en grande partie la démarche de préparation de TED/TEDx. Caroline Goyder parle de Démosthène qui s'est exercé pendant trois mois dans sa cave puis qui, sur la plage, essayait de surmonter le tonnerre des vagues.

Si l'on entend par « préparation » le fait de répéter mot à mot le discours avant et de le jouer sans s'occuper du public, on se prendra les pieds dans le tapis, car le public aura l'impression d'une récitation. On voit en revanche dans ces trois derniers *talks* qu'il est question d'une préparation physique et mentale de l'orateur à interagir avec son public. Cela demande une pratique spécifique, une intention délibérée et un esprit de suite affirmé afin d'être vraiment en mesure d'incarner son message. Parler en public consiste donc *en premier lieu* à se préoccuper du corps de l'orateur qui incarnera le message au bénéfice de son public !

En outre, pour reprendre le contenu du sujet de Céline Triolet sur l'anticipation dans le sport de haut niveau, j'y vois un cousinage avec notre méthodologie générale : il s'agit, comme au tennis, de renvoyer la balle au public. Pour cela, il faut anticiper !

TIRER PROFIT D'UN FORMAT COURT

Première difficulté à anticiper en tant qu'orateur, vous allez devoir évoluer dans un réseau de contraintes fortes. Il est préférable de bien les identifier. La première d'entre elles et qui a fait de TED/TEDx ce que nous connaissons aujourd'hui : le facteur temps.

TED est connu pour ses interventions courtes : « 18 minutes pour changer le monde » était son slogan du début… Cette durée ni courte ni longue est donc une marque de naissance qui a ses vertus, comme le soulignait le philosophe Ralph Waldo Emerson à propos des toasts de fin de repas : « Un discours à la fin d'un repas doit être comme la robe d'une jolie femme. Assez long pour couvrir l'essentiel. Assez court pour rester intéressant. »

■ CONTRAINTE DE DURÉE : INSUPPORTABLE OU SALUTAIRE ?

Les conférences TED sont conçues pour ne pas excéder ce qui est présenté comme le temps d'attention optimal du public : dix-huit minutes. À vrai dire, cela fait référence à des études bien réelles sur le temps d'attention optimal des étudiants. Disons-le tout de suite, il n'y a pas une réponse unique, globale et définitive qui dirait qu'il s'agit bien de dix-huit minutes ! Par approximation, je crois pourtant que nous pouvons conserver l'idée sans chercher la petite bête. Voyons cela avec un exemple en creux.

Le philosophe au long cours

Alors membre d'un club de formation de dirigeants très connu en France et en Belgique, l'APM (Association pour le progrès du management), je me réjouissais d'écouter et d'interroger un de nos grands philosophes. Il parlait de la philosophie chinoise et des conséquences que celle-ci peut encore avoir dans les affaires en comparaison avec les philosophies occidentales. Mais ce jour-là un impondérable ou un quiproquo avait mis notre intervenant trois quarts d'heure en retard. Il disposait à l'origine de quatre heures pleines plus du déjeuner.

À son arrivée et avant de commencer, il nous fit comprendre qu'un tel retard rendait son intervention presque impossible. Nous comprîmes que cela le mettait en colère, le déstabilisait et qu'il nous en rendait presque responsables, nous, son public. Il ne lui restait en effet plus que trois heures et quinze minutes plus le déjeuner... Difficile défi en effet pour résumer l'œuvre de toute une vie !

Bien entendu, les enjeux et les objectifs diffèrent, pourtant, ce qui apparaissait à ce grand universitaire comme une contrainte insupportable du fait de son format nécessairement long serait aisé pour n'importe quel intervenant de TED. Comme dans l'exemple suivant.

LES EXPÉRIENCES SONORES DE JULIAN TREASURE

Julian Treasure, TEDGlobal 2011
https://youtu.be/cSohjlYQI2A



L'intervention de Julian Treasure dura moins de huit minutes. On n'est pas loin par la brièveté d'un *elevator pitch* (le temps de transit dans l'ascenseur d'une grande tour !) et pourtant il y a dans ce sujet un message complexe et un contenu très élaboré avec des exemples sonores précis accompagnés de cinq exercices parfaitement réutilisables. Gros impact et intervention très courte sans doute inversement proportionnelle au temps de préparation.

Dans mon souvenir, la conférence du philosophe m'a marqué, notamment pour l'avoir retravaillée pour mon blog. Celle de Julian Treasure aussi. On m'objectera qu'elles ne parlent pas du tout de la même chose, qu'elles ne sont pas comparables et qu'elles n'ont pas été faites pour tenir compte des mêmes contraintes. Peu m'importe, dans les cerveaux et dans l'accès au public, elles sont en concurrence comme elles le sont avec toutes les autres sur le « marché cognitif[1] » disponible.

Selon les critères exposés précédemment, elles ont été l'une et l'autre réussies ; cependant, la plus courte n'a pas souffert de sa brièveté, au contraire.

■ LA VERTU INTRINSÈQUE DE LA DURÉE BRÈVE

En réalité, le format court renferme une vertu intrinsèque. Ce format court qui a fait le succès de la formule TED oblige à une préparation impitoyable. L'universitaire a discouru longuement selon des rails tracés à l'avance. Il a pu être brillant et intéressant, il a été forcément foisonnant. L'intervenant de TEDGlobal a poursuivi un seul objectif : avoir un fort impact. Pour cela, son propos était ramassé, épuré, survitaminé.

Le format long permet les digressions, les chemins de traverse, les interruptions. Les occasions de perdre le public, de l'endormir sont nombreuses. Le format long comporte une alternance de temps forts et de temps faibles laissée à l'appréciation du public. Le format court le réveille, l'électrise, le dope, le pousse à l'action. Le *talk* est rythmé, temps forts et temps faibles sont organisés, le public est pris par la main. Le format court ne laisse pas l'occasion au public de s'échapper hors de l'emprise de l'orateur.

1. Marché cognitif : terme dû au sociologue Gérald Bronner, espace virtuel où s'échangent des produits cognitifs (hypothèses, croyances, connaissances...) qui peuvent être comme des produits ou services en état de concurrence, de monopole ou d'oligopole. Lire par exemple : Gérald Bronner, *La Démocratie des crédules*, PUF, 2013.

■ LA BRIÈVETÉ SEULE NE SUFFIT ÉVIDEMMENT PAS !

Il ne s'agit pas d'opposer format court à format long. Chacun a ses vertus, son moment et son public. Chacun a ses succès. J'ai, par exemple, assisté il y a plusieurs années, à un moment où il n'était pas encore une star, à sept ou huit cours du très controversé Michel Onfray à l'Université populaire de Caen. Michel Onfray ne fait pas du TED. Il parlait une heure. C'est déjà un format court pour parler philo ! Puis il répondait à des questions tous azimuts pendant encore une heure.

Peu importent les débats médiatiques dans lequel il s'immisce. En tant que « clinicien », je fais ce constat : chaque semaine, pendant treize ans, il a rempli un amphithéâtre de 600 personnes, soit l'équivalent d'un grand TEDx à lui tout seul chaque fois ! Qui dit mieux ? Beaucoup de politiciens connus et en campagne n'en font pas autant. Michel Onfray sait tout bonnement rendre intéressant le plus obscur philosophe hellénistique ou médiéval. Il intéresse son public !

■ LE RESPECT DU TIMING EST IMPÉRATIF

L'erreur que nous faisons tous est de vouloir résumer, condenser en peu de temps ce qui devrait en prendre plus. Notre philosophe à l'APM ne pouvait « perdre » quarante-cinq minutes sur quatre heures ! Comment aurait-il fait s'il n'avait eu que quinze minutes ? On ne peut réduire à quinze minutes ce qui demande une conférence de quatre heures. Cela oblige à une préparation particulièrement pensée. Il ne faut ni résumer ni accélérer le rythme de la diction, il faut concevoir un *talk* court, voire très court, et non pas résumer ou accélérer une conférence longue.

Il faut sélectionner les mots, les images, les gestes qui vont faire passer le message avec le maximum d'impact. Et il va aussi falloir polir ce message

pour le rendre unique et aérodynamique. Le respect impératif du timing vous oblige à ce travail de création original pour maximiser votre impact sur le public qui vous fait face. Et selon le propos de Stéphane André au chapitre précédent, le public vous y aide et vous permet à la dernière seconde de couper, d'insister ou de réorienter votre propos sur la base de votre scénario pour respecter la contrainte.

■ INTERROMPUS PAR LE GONG, PAS SAUVÉS PAR LUI !

L'anecdote suivante illustre de façon frappante et retentissante ce point dont TED a fait une force alors que nous sommes souvent tentés de le considérer comme une gêne. Je reprends un cas déjà évoqué.

Le séminaire international de KPMG[1] évoqué plus haut se tenait en 1997 *(cf. p. 46)*, à Zurich à l'initiative de Colin Sharman, membre du comité exécutif international du groupe et *senior partner* UK. Ce grand dirigeant de l'une des plus grandes firmes mondiales de conseil et d'audit était à la recherche d'inspiration. Le séminaire était destiné aux jeunes associés de toute la planète et devait aider Colin Sharman à trouver des idées neuves. Parmi les réjouissances, nous devions en groupes phosphorer sur divers thèmes. En binôme, un associé de la firme allemande et moi fûmes appelés à présenter à l'assemblée les résultats de notre groupe de travail. La salle comptait plus de 200 trentenaires de tous pays désireux de se montrer à leur avantage... Et mon camarade et moi passions les premiers.

La surprise fut donc pour nous. Nous avions huit minutes, pas une seconde de plus. Cela nous sembla court à tous les deux, mais mon camarade allemand accueillit la contrainte avec plus de sérénité que moi. La discipline germanique, sans doute !

1. https://en.wikipedia.org/wiki/Colin_Sharman,_Baron_Sharman

Sir Colin Sharman passait pour avoir été l'expert-comptable le mieux payé d'Europe. Il expliquait cette réussite par le fait que, depuis le début de sa carrière, il se formait de nouveau chaque année aux techniques de vente et de prise de parole en public. Aujourd'hui retraité, il est, comme le montre le site en référence, toujours un orateur apprécié dans divers cercles d'affaires et politiques de son pays.

Nous allions donc participer à une sorte de « Star Academy » avant l'heure devant le *big boss* qui, en plus, avait installé sur sa table sans prévenir... un gong ! Je vous assure que je n'invente rien ! Il nous expliqua juste avant de commencer qu'il l'utiliserait lui-même à la seconde même où notre présentation atteindrait les huit minutes. Et il le fit donc juste avant que nous puissions dire notre phrase de conclusion, celle qui résolvait la petite provocation que nous avions concoctée à son intention. Dommage, mais notre présentation fut acceptable tout de même.

Nous n'avions pas respecté la consigne par manque de préparation et d'adaptation à notre public. Après l'heure, ce n'est plus l'heure !

FAIRE DE LA CONTRAINTE DE TEMPS UNE ALLIÉE

Mon camarade et moi avions plutôt bien joué avec les contraintes de l'exercice, même s'il nous avait manqué quinze secondes. De plus en plus, le temps s'accélère, le zapping règne en maître et l'on demande de faire un exposé complet en trois minutes, on appelle cela « speed démo » ou de donner l'essentiel en une minute trente et l'on parle alors d'« *elevator pitch* ». Il m'est souvent arrivé de pester contre ce type de contraintes souvent artificielles. Elles présentent cependant l'avantage formel d'obliger à la concision et donc à rechercher le maximum d'effet en peu de temps.

L'intervenant qui se présente devant un comité de direction, des investisseurs ou un jury de thèse vit la contrainte de temps comme un calvaire. Or, elle peut devenir une alliée.

D'abord, cette contrainte est l'allié du « coach » d'un TEDx, car elle lui permet de dire aux meilleurs experts du monde une chose du genre : « Maître, mon Général, Votre Excellence, monsieur le Président (choisissez !), avec tout le respect que je vous dois, là, c'est trop long » ou « C'est trop pointu, vous risquez de perdre une partie de votre auditoire ! » car c'est la règle du jeu n° 1 que personne n'ignore à TED, pas même le président des États-Unis.

En outre, il ne vous aura pas échappé que les *talks* sont filmés, ce qui signifie que l'internaute intéressé par votre sujet ne va pas passer sa soirée à écouter votre conférence. Il risque de zapper à tout moment. Il faut donc respecter un format bref de dix-huit minutes, ce qui représente déjà pour le monde du Net et des médias une durée très longue. Dans un épisode de série américaine, c'est le temps qui s'écoule entre le générique de début et la première, voire la deuxième coupure publicitaire !

Il n'est donc pas possible de dépasser le temps imparti. Et on a alors la surprise de voir l'intervenant sortir de son cadre habituel et se mettre à l'écoute du « coach » afin de tenter d'inventer un sujet tout nouveau ou sous un jour différent beaucoup plus impactant que ce qu'il fait d'habitude. Il ne s'agit pas de condenser, de compacter, il s'agit de trier et de choisir puis de détailler suffisamment ce que l'on retient pour le rendre attrayant pour l'auditoire.

La contrainte devient un guide, un tuteur qui permet de créer et d'innover. Ce faisant, la forme nouvelle ainsi produite met en valeur le fond de façon différente et l'enrichit de façon parfois saisissante dans ce mouvement d'aller-retour entre le fond et la forme.

FAIRE DU TRAC UN ALLIÉ

Toute présentation est anxiogène pour celui qui se soumet au regard des autres, comme ce fut le cas pour moi à l'occasion de la présentation rythmée par le gong (*cf. p. 46*). Et vous avez compris que, dans cet exemple, la mise en scène du gong et le contexte compétitif n'étaient pas faits pour réduire le stress. Au contraire, il y avait peut-être de la part des organisateurs la volonté de pratiquer une sorte de pédagogie paradoxale[1]... En tout cas, la présence inopinée de cet accessoire de mise en scène particulière eut l'effet escompté et s'est révélée pour moi un élément de mémorisation majeur.

LE TRAC EST COURANT

Mais, quels que soient le public et le contexte, le stress est là, plus ou moins, on l'appelle le « trac ». Ne pas vous en préoccuper ne vous précipite pas forcément dans l'abîme, mais pourrait transformer votre présentation en une petite chose insipide aussitôt oubliée. Et ce n'est pas cela que vous voulez !

1. Watzlawick P., Weakland J., Fisch R., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1981.

Votre rôle d'acteur en tant que présentateur consiste, par conséquent, non pas à l'ignorer, non pas à chercher à le dominer, mais à vous y adapter, un peu comme un cavalier le ferait d'une monture rétive. Puisque TED est notre référence, je vous suggère, dans la galaxie TED, une courte vidéo du programme éducatif *online* nommé « TED-Ed[1] ». Vous apprendrez que les mains moites, la boule au ventre, la bouche sèche sont des signaux montrant que votre être primitif a... peur. Le mammifère primitif en vous déclenche une réaction automatique de type « lutte ou fuite ». Vous n'y pouvez rien, mais vous y êtes plus ou moins sensible. Charles Darwin lui-même a expérimenté cette peur derrière la vitre d'une exposition de serpents venimeux à Londres : « Ma volonté et ma raison n'avaient pas de prise face à l'anticipation d'un danger inconnu. »

IL DONNE DES AILES, MAIS N'AIDE PAS L'INTERVENANT

Devant votre public, de la même façon, vous avez instinctivement envie de fuir ou de lutter, ce qui tend les muscles de votre cou, envoie le sang vers vos jambes ou vos bras, bloque votre diaphragme, accélère votre rythme cardiaque et respiratoire et vous prépare à faire un effort important ou à supporter un choc violent. À quoi toutes ces réactions physiologiques servent-elles lors d'une présentation ? En tout cas, elles vous desservent hors exceptions, car elles vous éloignent de votre objectif qui n'est pas de sauver votre vie, mais de faire passer votre message. J'ai vécu personnellement une telle exception. Il m'est arrivé, en effet, il y a de nombreuses années, d'entrer sur la piste d'un cirque pour y produire un numéro de trapèze. La pression était énorme. Et je vous assure que grimper à la force des bras, à l'équerre, était ces soirs-là un jeu d'enfant pour moi. La peur

1. Mickael Cho, « The Science of Stage Fright (and how to overcome it) » : http://youtu.be/K93fMnFKwfI Lire l'article à l'origine de cette vidéo : « What Happens to our Brain When We Have Stage Fright... », http://blog.bufferapp.com/what-happens-to-our-brains-when-we-have-stage-fright-the-science-of-public-speaking.

libère l'adrénaline et donne en effet des ailes. Et celles-ci sont une aide essentielle quand il s'agit de « voler » sous un chapiteau... On est galvanisé et l'organisme est préparé à affronter ce type de stress et à triompher d'un tel exercice physique violent... mais pas à prendre la parole avec aisance... Alors que faire quand on doit effectuer une présentation et non un numéro de cirque ?

Le trac est une peur qui aide à survivre, mais qui ne sert pas la cause de l'orateur. Il doit s'y préparer d'une façon qui contrecarre ses réflexes de survie instinctifs.

« SE DÉFILER », VERSION ORATOIRE

La peur déclenche donc une réaction de fuite ou de lutte qui sont l'une comme l'autre inappropriées dans la situation de l'orateur. Mais il y a, à mon sens, une troisième réaction commune au règne animal. Cette réaction est également inappropriée ici et c'est celle qui consiste à « faire le mort ». Oui, vous avez bien lu. L'animal traqué se cache et se fige !

Traduit et adapté à notre sujet, cela se transforme en une présentation où le speaker se camoufle derrière ses *slides,* des expressions impersonnelles et « prudentes ». Il se cache afin qu'on ne puisse pas lui reprocher d'extravagance et, en général, fige son discours. Résultat : on s'ennuie à mourir.

Dans mes jeunes années de consultant, mes managers me faisaient remarquer que j'avais une tendance à parsemer mon propos de « un peu », « peut-être », « sous réserve... ». J'avais bien compris que l'on ne payait pas un consultant au tarif d'un des « *Bigs* » du consulting pour recevoir des « peut-être ». Le client voulait des convictions, des certitudes, des réponses certaines !

Il m'a fallu pourtant de nombreuses années pour faire le ménage de ces petits mots retardateurs et minorants qui ne sont en réalité que des tentatives de se cacher, de se figer.

« FAIRE LE MORT », VERSION *SLIDEWARE*

Mais le cas le plus flagrant est celui de l'orateur qui présente ses *slides* le cou tordu à 90 degrés sans jamais regarder son public... pour ne rien oublier. Et généralement les *slides* sont de véritables murs de mots derrière lesquels l'intervenant pourra se dissimuler et transformer sa présentation en une simple lecture commentée tant il a peur d'oublier quelque chose d'important.

À l'occasion d'un de mes derniers TEDx en qualité de préparateur (coach), j'ai eu à aider un intervenant enseignant dans diverses grandes écoles. Il faisait un TEDx *talk* sur un compte rendu de recherche. Notre intervenant avait à développer trois illustrations de son idée. Classique. Chaque thème était illustré par un cas réel et un témoignage écrit intégralement retranscrit noir sur blanc en une dizaine de lignes sur le support projeté et lu par l'intervenant. Cela trois fois de suite. Nous avons conseillé à l'intervenant de refaire sur chaque cas un mini-*storytelling* sans rien lire... ce qui est évidemment beaucoup mieux passé.

Le *slide,* le support en général, ne doit en aucune façon être une béquille contre le trac ou le risque du trou de mémoire. Phil Waknell, qui fut l'un de nos initiateurs aux techniques TED, parle fort à propos dans un *talk* de *WikiStage*[1] de « *death by PowerPoint* » (mort par Power Point).

1. WikiStage est un système de conférence inspiré de TED, créé par Johannès Bittel à la fin de ses études à L'ESCP Europe et qui utilise les principes de TED pour proposer une bibliothèque en ligne de sujets éducatifs et inspirants. Voici la très bonne conférence de Phil : https://www.youtube.com/watch?v=jT-H6UrinG0. Et voici une vidéo WikiStage qui présente la formule WikiStage: http://www.wikistage.org/wikistage-the-collaborative-video-library-for-learning-and-debate_df4977781.html

L'orateur doit faire l'effort de structurer son message avant et le réimproviser spécialement pour son public. Le trac est une réalité à laquelle le *slide* ne propose qu'une solution de fuite. Nous pensons que c'est une cause possible de l'ennui et du désengagement des gens dans les réunions et donc dans les entreprises où ils sont censés s'impliquer corps et âme !

L'animal « fait le mort » et l'intervenant traverse son épreuve... il survit, mais ne communique pas vraiment et le public ne retient rien. C'est un marché de dupes. Je décris cette attitude, car elle est très courante dans le monde de l'entreprise alors qu'elle est systématiquement combattue dans le cas d'un TEDx.

LA DIMENSION CULTURELLE DU TRAC

J'ai dit que le trac est courant, je n'ai pas dit que le trac est naturel, car il ne l'est pas. Dans son livre *Le Secret des orateurs,* Stéphane André[1] relate une anecdote qui a pour but de relativiser l'aspect inné du trac. Rappelons-nous que si le trac est une peur, notre éducation a largement à voir avec ce qui nous fait peur et comment nous y réagissons le moment venu.

Stéphane André devait donner un cours d'expression orale en anglais devant un public professionnel. Focalisé sur le fait de se produire en anglais, il était plus soucieux que d'habitude. Au moment où il devait demander à un volontaire de se produire sur l'estrade pendant une minute aux fins d'un exercice pratique, il craignait comme toujours d'avoir du mal à en trouver un. Car c'est habituellement très intimidant. Or, ce jour-là, une foule de volontaires se précipita vers l'estrade ! La séance se tenait en anglais, car tous les participants étaient nigérians. Ils étaient donc tous anglophones et africains ! Visiblement, parler en public était pour eux un plaisir et non un calvaire !

1. Stéphane André, *Le Secret des orateurs*, ESF, 1992.

Pour avoir connu au moins deux situations similaires avec un public de managers de ressources humaines ouest-africains francophones en France, et aussi à l'occasion de réunions au sein d'entreprises au Cameroun, je peux aussi témoigner que la pratique de la prise de parole et la peur ou le plaisir qu'elle déclenche chez celui qui s'y soumet sont très différents selon les cultures. Le système éducatif français nous a rendus timides.

LA PEUR D'ÊTRE JUGÉS

L'exercice de la prise de parole est en effet associé au jugement sévère des autres, à la peur de se tromper, d'être mal jugés, mal notés et rejetés. Le summum de cette idée se retrouve dans nos examens et nos concours. Regardez, par exemple, ces courts extraits joués par des acteurs, illustrant le grand oral de l'ENA[1]. Froid, très froid et brillantissime ! Tous les candidats doivent jouer à être le parfait modèle de ce que l'on attend, une machine sans émotion, ayant réponse à tout et sans âme, le verdict étant l'entrée dans le sérail ou le rejet ! À un moindre degré, ce principe existe dans toutes les « grandes écoles », mais aussi dans les concours administratifs et... dans les oraux de recrutement, bien sûr. Pas étonnant que l'addition d'une éducation intimidante et d'un principe de sélection de ce type produise des managers viscéralement mal à l'aise de parler en public même s'il existe de belles exceptions !

À l'opposé de notre réticence culturelle apprise et pourtant dans la grande tradition de la sélection à la française, je vous suggère d'écouter Denis Agboton[2], lauréat du concours d'éloquence 1999 des avocats. On sent dans cette vidéo en particulier une tout autre tradition qui incarne aussi le « verbe à la française ». Une triple tradition en réalité : l'africaine, l'étudiante et la plaidante.

1. Grand Oral de l'ENA : https://www.youtube.com/watch?v=Wl0a7zdC5As.
2. Voici un lien pour visionner la conférence de Denis Agboton : https://www.youtube.com/watch?v=DyNrjKNzKdY

Et, pour finir, je voudrais vous faire connaître cette vidéo tirée de TEDxQuébec[1], en 2013 où, de toute évidence, cet orateur francophone s'exprime très naturellement à « l'américaine ». Normal, il est américain au sens le plus strict ! Mais un Américain francophone. Je retiens cette vidéo essentiellement pour l'évidente décontraction qu'elle illustre.

Notre trouille viscérale de l'oral n'est pas liée à notre langue, ni même à notre culture, elle est liée à un certain formatage éducatif et il n'y a aucune fatalité à cela.

■ Nous ne sommes pas tous égaux devant le trac

Nous serions 75 % de la population à être affectés par le trac, dont une partie très lourdement. Nous le savons tous, certains sont naturellement solitaires et peu enclins à prendre la parole. À la campagne, on nomme « taiseux » ceux qui se taisent. Selon les grandes dimensions de la psychanalyse jungienne, ce sont les introvertis[2]. D'autres vont naturellement vers les autres et développent très vite leurs aptitudes à la communication. Ils se sentent encouragés dès qu'ils ont un public, ce sont les extravertis. Et nous nous situons tous quelque part entre ces deux pôles opposés. Les introvertis, qui représentent entre un tiers et la moitié de la population, semblent être des victimes toutes désignées du trac.

Or allez voir avec Susan Cain comment une introvertie avérée peut malgré tout donner une conférence TED de portée mondiale. Selon Chris Anderson[3], « curateur » de TED 2012, Susan Cain était non seulement introvertie, mais absolument morte de trac avant et pendant son intervention. Son intervention a pourtant été considérée comme l'une des meilleures de l'année 2012.

1. Ogden Ridjanovic : https://www.youtube.com/watch?v=iVVFy4QFeFM.
2. Pour une référence académique classique, voir : Carl Gustav Jung, *Types psychologiques*, Librairie de l'université, Georg et Cie SA Genève, 1954.
3. *Harvard Business Review,* édition française, février-mars 2014.

LE POUVOIR DES INTROVERTIS

Susan Cain, TED 2012
https://youtu.be/fqlrE-veKS0



Arrêtons-nous un instant sur Susan en action dans son job d'« actrice ». Trois éléments de forme sautent aux yeux. Tout d'abord, son élocution est excellente ; cependant, nous ressentons une hésitation, une gêne. Elle utilise un rythme un peu saccadé et un ton légèrement chantonnant qui font un peu penser au début à une élève intimidée qui récite devant la classe.

Écoutons ses silences. Ils sont le plus souvent opportunément placés, ils lui permettent de reprendre un souffle que l'on devine court, presque haletant.

Sa gestuelle est aussi un peu hésitante et ses mains jointes sont sans doute une astuce répondant à son incapacité à les utiliser de façon efficace. Nous reviendrons plus loin sur ces aspects-là, car elle a de toute évidence été bien préparée.

En même temps, son sourire est radieux, ses yeux d'ailleurs pétillent et sourient aussi. Ils sont typiques d'un véritable sourire, le fameux sourire de Duchêne. L'ensemble de son discours, très personnel, est en accord parfait avec son thème, l'introversion, et avec son attitude qui ne dissimule pas son trac. Chris Anderson traduit le succès de son intervention en disant que tout le monde voulait, à ce moment, la prendre dans les bras !

Après tout, on peut même trouver dans le trac, comme dans le stress en général, une vertu dynamisante. C'est Stéphane André encore qui rappelle dans ses livres et dans ses cours la petite phrase de Louis Jouvet : « Le trac, c'est la conscience professionnelle des comédiens. »

Le trac, ça ne s'ignore pas, ça ne se traite pas, ça s'apprivoise !

D'accord, mais comment faire, concrètement ?

DES STYLES DIFFÉRENTS POUR GÉRER SON TRAC

On peut, par exemple, ne pas chercher à masquer le trac et le laisser s'exprimer pour mieux l'assumer. Dans le cas de Susan Cain cela tombe bien ; il y a adéquation entre la forme et le fond du discours. Il y a congruence. Rappelez-vous notre premier principe : incarner parfaitement son message. Il est évident que s'il s'agissait de galvaniser une foule, comme le fait un Anthony Robbins[1] par exemple, l'adéquation n'aurait pas été au rendez-vous.

Je mentionne ici cet autre auteur et intervenant de TED, car il évolue dans le même domaine que Susan, celui du coaching au développement personnel, mais dans un registre et dans un style diamétralement opposés. Anthony Robbins incarne d'ailleurs, lui aussi, parfaitement son propos. Son discours parle de dynamisme et de proactivité, son discours et son attitude sont parfaitement dynamiques et proactifs ! Même trop, à mon goût... Où l'on remarque au passage que sur le fond comme sur la forme, il n'y a pas de manière unique de procéder... L'important à ce stade est d'incarner le message.

Susan est donc à la fois sincère et congruente. Son thème est bien choisi et il lui va comme un gant. Ses émotions et son message sont en accord et cela amène le public à l'apprécier et à adhérer à son propos ! Le résultat est un grand succès : sa vidéo a été visionnée par près de 10 millions d'internautes en un an. Robbins, qui était déjà une star de son domaine, réussit aussi très bien dans son registre de show-man extraverti... au point qu'il ne respecte pas la sacro-sainte durée limite fixée par TED. Il a enregistré 12 millions de vues depuis 2006.

Vous voyez comment le sujet, le style et le trac se combinent pour faire, sur des thèmes proches, des interventions très différentes et très réussies.

1. Anthony Robbins, TED 2006 https://lc.cx/ZHVT

LE TRAC PEUT ÊTRE UN ALLIÉ

Mon conseil serait donc plutôt de s'avouer ce trac. D'abord, sans s'en faire une montagne, il s'agit de l'assumer et donc d'essayer de l'apprivoiser et de l'intégrer à son style et à son message. Ensuite, il peut être pertinent, plutôt que de le laisser transparaître, de l'annoncer au public comme dans le cas de Susan Cain. Cela dit, le public a tous les droits, y compris celui de ne pas vous prendre dans ses bras... il n'est d'ailleurs en général pas là pour cela, et le plus souvent il ne le fera pas ! Il faut instinctivement savoir en regardant le public s'il est prêt à vous pardonner cette faiblesse ou pas. C'est comme dans un tête-à-tête, en réalité. Si vous êtes en retard à un rendez-vous, cette personne chère peut soit vous pardonner, soit vous couvrir de cendres... Vous devez le lire dans son regard pour choisir la bonne tactique... C'est pareil avec votre public : seul votre regard vous renseignera sur ce que le public est prêt à vous accorder, à vous de vous y adapter.

Au passage, si vous ne le regardez pas et que vous décidez d'appliquer une recette et d'avouer votre trouble comme le suggèrent certains « communicants », vous jouez à la roulette russe ! Ça peut marcher... ou pas.

Dans le *talk* suivant, nous avons un apport universitaire majeur qui va dans le sens de mieux connaître le stress (le trac résulte d'une forme de stress) afin de créer les conditions d'une performance et d'une santé meilleures.



STRESS UTILE

Kelly McGonigal, TEDGlobal 2013
https://youtu.be/19XIZIvqvfI



Dans cette superbe intervention parfaitement agencée et restituée, la psychologue Kelly McGonigal nous propose plusieurs études à l'appui de son message. Ses conclusions sont que ce n'est pas le stress qui est néfaste, mais la croyance

qu'il l'est, qu'il vous prépare physiquement à tenir votre rôle en situation de stress et à entrer en relation avec autrui. Voici une traduction de sa conclusion : «La manière dont vous pensez et dont vous agissez peut transformer la façon dont vous vivez le stress. Lorsque vous choisissez de voir votre réponse au stress comme utile, vous créez la biologie du courage. Et quand vous choisissez de communiquer avec les autres en situation de stress, vous créez de la résilience. Le stress nous donne accès à notre cœur. Ce cœur compatissant qui trouve sa joie et son sens en se connectant avec les autres. Eh oui, également notre cœur physique, qui bat et travaille dur pour vous donner de la force et de l'énergie. Quand vous choisissez de percevoir le stress de cette façon, vous arrivez non seulement à mieux faire face au stress, mais... vous vous dites que vous pouvez vous faire confiance à vous-même pour affronter les défis de la vie, et [en plus] vous vous rappelez que vous n'avez pas à y faire face seul.»

Ainsi, une meilleure connaissance du phénomène couplée à une préparation et à une pratique telles que les maîtres de l'art oratoire nous l'enseignent depuis l'Antiquité recoupe les travaux les plus récents de la psychologie comportementale : il est possible de s'y préparer.

GÉRER LE TROU DE MÉMOIRE

L'une des nombreuses manifestations du stress ou du trac est le trou de mémoire. Nous avons déjà vu que la peur du trou de mémoire peut vous amener à vous déconnecter du public, à continuellement chercher vos mots et vos idées dans votre tête et à ne plus être en harmonie, du regard notamment, avec votre auditoire. Il arrive assez souvent, dans nos préparations d'intervenants pour un TEDx, que nous anticipions sur la survenance d'un éventuel trou de mémoire.



Priscilla Heyser, TEDxISTEC 2015
https://youtu.be/57nBt-ZtWPU



Priscilla, une jeune diplômée devenue cadre dans une société d'audit, nous explique pas à pas, dans un *talk* tout en émotions contenues et en nuances, comment elle a choisi de devenir... pâtissière !

À la minute [7:36] soudain, c'est presque imperceptible, mais arrive une perturbation, un trou de mémoire pourrait s'installer. Nous avions abordé cette éventualité alors que Priscilla ne semblait à juste titre pas plus anxieuse que la moyenne. Or, cela peut arriver à n'importe qui. Notez comment à ce moment-là, bien dans le rythme qu'elle avait choisi d'avoir, c'est-à-dire posé, Priscilla s'arrête de parler. Elle fait une courte pause, ne peut s'empêcher un mouvement nerveux de la tête, sourit, dit « oui » en regardant son public malgré la lumière qui l'éblouit puis reprend tranquillement son exposé. Le public n'a même pas remarqué qu'elle venait de perdre le fil. Et si cela avait été le cas, la relation préalable établie par elle avec son public lui aurait permis de se faire pardonner, j'en suis sûr !

Nous allons y revenir à plusieurs reprises, le silence, observer une pause, est une bonne tactique... à condition d'avoir intégré ce que nous avons dit sur l'importance du regard et du contact avec le public. Si nous acceptons que c'est lui et personne d'autre qui donne une raison d'être à ce que nous disons, nous pouvons aller par le regard retrouver l'inspiration qui soudain nous lâche au moment le moins opportun. Par ce biais, nous pourrions aiguiller le lecteur sur un thème connexe, celui du lâcher-prise[1] mais revenons au trou de mémoire.

1. Lire l'excellent ouvrage de Paul-Henri Pion, *Lâcher prise*, Eyrolles, 2015.



FAUX OU VRAI TROU DE MÉMOIRE ?

Daniel Kilov, TEDxMacquarieUniversity 2012
https://youtu.be/VQKt58kuEnk



Pour le plaisir, je vous livre cette vidéo TEDx où un « athlète de la mémoire » a peut-être un trou de mémoire, mais se rattrape en plaçant un intelligent petit trait d'humour de circonstance qui consiste à dire qu'il a fait semblant d'avoir un trou de mémoire à la minute [2:25]. Vrai ou faux, allez savoir !

RESPIREZ POUR CALMER VOTRE TRAC

Que peut-on faire pour, en plus, vérifier concrètement notre quatrième principe (le deuxième « P » de PIM**P**) ? Se Préparer.

Les pratiquants des arts martiaux traditionnels apprennent à calmer leur esprit et à préparer leur corps en s'exerçant à des techniques de respiration profonde et lente axées sur l'expiration. Les maîtres du yoga utilisent plutôt des techniques axées sur l'inspiration. Les professionnels de la préparation mentale des sportifs ont adapté ces techniques[1]. Personnellement, j'utilise assez souvent ces méthodes apprises dans les dojos. Mais comme je le disais plus haut, le sport n'est peut-être pas le meilleur domaine pour vous préparer à gérer le stress lié à une présentation ou à une conférence.

Prenons plutôt comme référence le monde du spectacle. Je voudrais en effet vous emmener dans le monde des musiciens qui se préparent à donner un concert. Ils doivent « performer » au mieux de leur habileté manuelle et intellectuelle. Ne pas avoir de trou de mémoire, suivre la partition et

1. Matt Jarvis, *Sport Psychology*, Routledge, 2006.

le groupe... Ainsi, les résultats d'une recherche[1], menée en deux fois sur un groupe de 46 musiciens par l'Institut fédéral de psychiatrie de Rio de Janeiro en 2012, « démontrent qu'une unique session de respiration lente... suffit pour contrôler les réactions physiologiques d'anticipation du stress psychosocial associé à un concert de musique et que la respiration lente est particulièrement utile pour les musiciens ayant un haut niveau d'anxiété ».

Respirez donc tranquillement et profondément avant de commencer ! Je reviens sur ce point dans la partie IV consacrée à votre préparation de leader *(cf. p. 293)*.

LA TRANSFORMATION DE SOI

On commence à apercevoir ici que, loin de nous contenter d'appliquer quelques trucs superficiels, nous entrons dans une réflexion profonde sur la personne dans toutes ses dimensions. Dans le cas où la perspective de faire une présentation occasionnerait une souffrance forte, il me semble utile – et nullement déshonorant – de consulter non pas un coach en prise de parole, mais un psychothérapeute du comportement. Celui-ci peut vous aider à passer le cap difficile sans qu'il soit nécessaire de vous considérer vous-même comme « malade » ou « inadapté ». Cela aura l'avantage de vous aider à « purger » des choses qui sans doute vous empêcheront de progresser en tant que leader en général.

Par-delà le simple trac, incarner vraiment votre message peut vous placer devant une souffrance inattendue, voire une profonde remise en cause.

1. Ruth Wells, Tim Outhred, James A.J. Heathers, Daniel S. Quintana, Andrew H. Kemp, « *Matter Over Mind : A Randomised-Controlled Trial of Single-Session Biofeedback Training on Performance Anxiety and Heart Rate Variability in Musicians*, 2012. http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0046597

ÊTRE NATUREL… OU PAS ?

Ce que nous découvrons ici chemin faisant est au cœur du métier de comédien. Le comédien joue-t-il seulement l'émotion ? Ou, en incarnant son message, finit-il par la vivre et par se transformer en son personnage ? Nous sommes frappés de la transformation, y compris physique, qui s'opère chez certains grands comédiens lorsqu'ils réussissent à incarner un rôle que l'on appelle « de composition ». Prenez Robert De Niro dans *Raging Bull*, Ben Kingsley dans *Gandhi*, Gérard Depardieu dans *Les Misérables*, Daniel Auteuil dans *Lacenaire* par exemple…

Mais ce débat vaut-il ou non pour le présentateur d'une simple série de *slides* en réunion ?

■ FEINDRE L'ÉMOTION…

Côté cour, écrit dans les années 1770 et publié seulement en 1830 à titre posthume, le *Paradoxe sur le comédien* de Denis Diderot donnait à lire un intéressant dialogue où s'affrontaient deux conceptions. Faut-il « jouer d'âme », c'est-à-dire chercher à ressentir les émotions que l'on joue, ou « jouer d'intelligence », c'est-à-dire sans ressentir ?

Le paradoxe du comédien

Pour l'encyclopédiste, « un grand comédien est un [...] pantin merveilleux dont le poète tient la ficelle, et auquel il indique à chaque ligne la véritable forme qu'il doit prendre ». L'acteur est donc par construction « une glace toujours disposée à montrer les objets et à les montrer avec la même précision, la même force, la même vérité ». À l'inverse, « le comédien de nature est souvent détestable, quelquefois excellent ». En résumé, il existe un contraste entre l'expression transmise par le corps du comédien et l'absence d'émotion ressentie par lui. Pour être régulièrement bon, il doit jouer sans éprouver !

La conception de Diderot privilégiait l'intelligence et allait, à son époque, à l'encontre des avis communs. Elle finit par influencer tout le théâtre du XIXe siècle et du début du XXe. Elle a l'avantage de concevoir le corps comme un instrument dont il faut prendre soin et qu'il faut développer pour le rendre apte à rendre l'émotion, comme le ferait un musicien. Elle différencie très nettement l'acteur de son personnage scénique. Le personnage n'est pas un refuge derrière lequel se cache l'acteur, mais un symbole, un idéal simplifié que rend l'acteur grâce à son corps, il l'incarne.

... OU RESSENTIR L'ÉMOTION ?

Côté jardin, à la fin du XIXe siècle, commençant avec le théâtre russe pour s'épanouir sur les scènes de Broadway et dans les studios d'Hollywood, une autre conception s'est développée.

De Constantin Stanislavski à Lee Strasberg

Stanislavski était un metteur en scène russe du début du XXe siècle qui avait à mettre en scène des auteurs dits « naturalistes », comme Gorki ou Tchekhov. Dans

ses ouvrages *La Formation de l'acteur* et *La Construction du personnage*[1], il développe une méthode de formation de l'acteur à base de techniques, influencées, notamment, par les travaux de Freud tels que l'improvisation, la mémoire sensorielle, le passé du personnage, le geste psychologique… L'idée est de rendre plus finement compte de l'émotion en poussant l'acteur à la ressentir le plus possible : « Ce qui peut arriver de mieux à un acteur, c'est d'être complètement pris par son rôle. Involontairement, il se met alors à vivre son personnage, sans même savoir ce qu'il ressent, sans penser à ce qu'il fait, guidé par son intuition et son subconscient[2]. »

En développant l'Actors Studio de 1951 à 1982, le réalisateur Lee Strasberg s'appuiera sur cette méthode pour amener le personnage à l'acteur et non l'inverse, selon son expression.

À n'en pas douter, l'Actors Studio, qui est plus un mouvement qu'un lieu, aura marqué l'art oratoire au XXe siècle tant au cinéma qu'au théâtre. Notons, au passage, l'idée de chercher à éprouver plutôt que comprendre, comme le proposait Diderot. Cela dit, comme chez ce dernier, l'acteur ne joue pas d'emblée d'instinct, il ne joue pas « naturellement », il interprète son personnage au terme d'une recherche et d'une longue préparation psychologique. Que les professionnels du théâtre me pardonnent une suggestion. Et si les opposés se rejoignaient ?

Raison et émotion, même combat !

Qu'il me soit permis d'observer que, dans les deux cas, le comédien travaille. Il ne vient pas sur scène les mains dans les poches. Seulement, à l'époque de Diderot, il importait de mettre en avant le travail de la raison, nous étions alors au siècle des Lumières. Avec Stanislavski, toutes les

1. Constantin Stanislavski, *La Formation de l'acteur*, Payot, 2001 et *La Construction du personnage*, Pygmalion, 1997.
2. Citation tirée de *La Formation de l'acteur, op. cit.*

grandes idées « progressistes » du XIX[e] sont passées par là, à commencer par le freudisme. Pas étonnant que soit apparue cette idée de travail en profondeur de l'acteur sur lui-même.

Diderot décrit le socle rationnel sur lequel s'appuie l'orateur. Il permet de comprendre le message et de trouver les ressources intellectuelles pour le mettre en valeur. Il existe dans ce registre quantité d'intervenants TED qui font d'excellents *talks* essentiellement en s'appuyant sur la ressource intellectuelle. On dira d'eux qu'ils ne sont sans doute pas de grands tragédiens ni même de grands orateurs, mais leur message passe fort bien. C'est le cas de Steve Denning *(cf. p. 195)*. Grand manager et inspirateur d'un leadership interactif, il a de toute évidence réussi à être un leader sans totalement maîtriser les techniques de l'Actors Studio ni même les techniques de base citées plus haut, telles que le système RDV. Et alors ? Et si son message passe tout de même ?

Stanislavski et Strasberg défendent l'apport des techniques « psychologiques » venues plus tard et qui montrent que notre intelligence est plurielle, qu'elle se nourrit aussi aux sources de l'émotion, de l'instinct et de la mémoire profonde. Croyez-vous un instant qu'il faille confondre ce travail profond avec une simple inspiration du moment ? Croyez-vous que la timide Susan Cain soit montée sur scène sans travail ? Croyez-vous qu'elle ait réussi à incarner cette Susan, certes émue, mais diablement efficace, juste en y réfléchissant posément ? Son impact résulte d'un travail en profondeur où il ne faut pas confondre préparation et simple mémorisation d'un texte. D'ailleurs, avez-vous remarqué qu'elle est auteur, mais aussi coach, et que, sans nul doute, parler en public lui est devenu comme une seconde nature malgré sa timidité naturelle ?

Qu'il s'agisse d'une approche intellectuelle ou d'une approche plus introspective, ne nous y trompons pas : il vous sera essentiel de faire vos gammes pour apprendre à jouer de votre instrument corporel.

■ COMÉDIEN ET ORATEUR, MÊME COMBAT OU PAS ?

L'intervenant TEDx, comme le cadre en entreprise, n'est pas, en général, un comédien. Pourquoi faire ce détour par la formation du comédien alors ? L'intervenant, comme le comédien, a bien un contrat avec son public : celui d'incarner le personnage au service du message qu'il veut transmettre.

Il y a cependant une différence de degré entre le comédien et l'orateur en entreprise. Je ne conseille pas à tout apprenti orateur de passer deux ans à l'Actors Studio avant de se présenter devant un public d'entreprise… L'orateur d'entreprise va devoir travailler son impact dans un temps très limité et avec peu de moyens. Mais déjà, avec le travail de préparation que nous proposons le plus souvent à l'occasion d'un TEDx, le progrès est sensible.

Il y a donc une communauté de situations entre celles de l'orateur et celles du comédien. Mais heureusement pour vous, l'art oratoire n'est pas l'art de la comédie, ni celui de la tragédie. Le petit détour que nous venons de faire va nous permettre de répondre à une question courante et mal traitée dès qu'il est question de communiquer.

■ FAUT-IL CHERCHER À ÊTRE NATUREL ?

Les « communicants » appointés par les politiciens ou les grands patrons d'entreprises leur conseillent en effet parfois : « Soyez naturel et ça se passera bien ! » Résultat ? Politiques, dirigeants et journalistes font assaut de banalités pour montrer qu'ils sont « normaux », comme tout le monde, naturels ! On touche le fond lorsqu'ils acceptent même de participer à des *reality shows*… Et leur crédibilité n'a jamais été aussi basse. Est-ce étonnant ?

« Sois naturel. » On me l'a conseillé aussi et pourquoi avais-je du coup l'impression d'être encore plus emprunté et encore moins naturel ? Parce

que cette injonction est paradoxale, comme dirait le psychologue. Non seulement elle n'est pas opérationnelle, car elle ne vous dit pas comment être « naturel », mais, en plus, elle crée cette petite distance en vous qui vous fait vous regarder vous-même et finalement vous trouver très bête ! Alors que c'est votre public que vous devriez regarder.

Pour des orateurs américains entraînés depuis l'école maternelle à prendre la parole au « naturel », peut-être est-ce un bon conseil ? Pas dans notre contexte. Nous pensons, au contraire, que chercher à être naturel conduit, à l'inverse, à un jeu forcé et peu naturel que le public français repérera immédiatement, ce qu'il fait d'ailleurs quand un orateur la « joue » un peu trop à l'américaine justement... !

Dans l'article précédemment cité de la *Harvard Business Review* et en attendant son ouvrage sur le sujet, Chris Anderson conseille à l'intervenant TED de travailler à être authentique. Il dit ceci : « Il est en général bien plus efficace de s'exprimer sur le ton de la conversation. Ne vous forcez pas. Dispensez-vous des effets oratoires. Restez vous-même [...] certains conférenciers projettent trop leur ego. »

J'interprète ce conseil ainsi : il s'agirait moins d'être naturel que de tenir des propos authentiques dans leur contenu informationnel et d'adopter le style qui convient au contexte. Sainte-Beuve disait quant à lui : « Il faut écrire le plus possible comme on parle, et ne pas trop parler comme on écrit[1]. »

COLLER AU CONTEXTE

Sans aller jusqu'à une imitation millimétrée d'un personnage à la Diderot, ni à l'introspection impitoyable selon l'Actors Studio, l'orateur se présente

1. Citation tirée de *Portraits littéraires* de Charles-Augustin Sainte-Beuve, édition établie par Gérald Antoine, Bouquins Robert Laffont, 2004.

devant son public pour une bonne raison. Il a un « pourquoi », une cause, un dossier à défendre. Sauf si cette cause, ce dossier peuvent se défendre avec légèreté devant la machine à café, l'orateur se doit d'interpréter son personnage. Ce sera un personnage qui, suivant les cas, incarnera l'autorité, la sagesse, la drôlerie, la compétence, l'innovation, la promesse d'avenir, la rigueur... Dans tous les cas, l'orateur cherchera à inspirer la réflexion et surtout l'action. Il voudra entraîner, inciter, inspirer son auditoire. Il se fera « leader ». Prenez, par exemple, la plus officielle des prises de parole qui soit dans le discours politique : la commémoration. Voyons à l'extrême pourquoi l'orateur-leader ne peut pas se contenter d'être seulement « naturel ».

UN TON DE CIRCONSTANCE

François Hollande, Arromanches, 6 juin 2014
https://lc.cx/ZVZt



Le 6 juin 2014, François Hollande, dans un marathon de prises de parole officielles, fait un discours solennel devant les vétérans, les chefs d'État et la foule. Il est debout, seul, sur une estrade distante des tribunes officielles devant la plage d'Arromanches. Le vent frais le dépeigne et on se dit que cela ne doit pas être très agréable pour lui. Comme à son habitude, il se dandine un peu, il multiplie ses petits « euh » retenus, si caractéristiques de ceux qui ont suivi naguère le président Mitterrand. Bref, vous avez compris que je ne vous donne pas François Hollande en modèle !

Pourtant, ce discours est bien écrit et bien rendu. Son écriture a été complexe, certainement. Il ne faut oublier personne, par exemple l'importance du front russe sans lequel le débarquement n'aurait pas pu avoir lieu. Le tout sans trop en faire. Les présidents russe et ukrainien sont là tous les deux, les Alliés américains et anglais aussi... Il faut parler des combattants, sans oublier les ennemis devenus nos plus proches amis aujourd'hui...

Le président Hollande adopte, comme il est légitime, un ton très solennel avec des accents de lyrisme et une grande gravité. Vous voyez bien qu'un tel discours ne peut pas se rendre sur un ton

léger. Le personnage et le message exigent donc autre chose que du « naturel » qui aurait été, chacun le sent bien, une faute politique majeure. Certes, ce n'est pas du TED, mais, pour le leader en entreprise, il y a de nombreuses situations où il faudra accepter de jouer sur un autre registre.

Pour de nombreux observateurs de la diplomatie, c'est à l'occasion de cette commémoration que François Hollande, en fin politique, a jeté les bases d'une conversation entre lui-même, Merkel, Porochenko et Poutine qui permettra peut-être un jour de trouver un accord de paix en Ukraine…

Votre présentation ne doit pas être forcée et ne doit pas forcément être « naturelle » non plus. Elle doit adopter le ton correspondant aux circonstances pour enclencher une véritable conversation. Je reprendrai en conclusion ce thème de la « conversation » qui me semble essentiel pour le leader.

■ ÊTRE SIMPLE PLUTÔT QUE DOCTE

J'ai donc bien peur que le ton naturel ne suffise pas dans nombre de situations à la ville comme à la scène, en entreprise comme dans un TEDx. La décontraction et la simplicité pourront être fortement recommandées, mais au service du message et du personnage qui le fait passer. Nous l'avons dit, le personnage doit être plus grand que la personne de l'orateur, comme a été plus grand, sur la plage d'Arromanches, le président que la personne de François Hollande.

Je crois que Chris Anderson mettait surtout en garde les orateurs qui auraient un peu trop tendance à adopter un ton professoral ou qui chercheraient à se donner une contenance. Dans ce cas, nous irons dans son sens pour dire que, dans un TEDx, il vaut mieux être simple que docte… Quoi qu'il en soit, il importe surtout d'incarner son message. Le ton « naturel » ne convient pas plus à de nombreux messages qu'un ton affecté ! Selon

mon expérience de TED et de l'entreprise, le « naturel », qu'il ne faut pas confondre avec l'aisance, est une fausse bonne idée.

■ RESPECTER LE CONTRAT PASSÉ AVEC LE PUBLIC

Il y a donc un contrat implicite entre l'orateur et son public qui exige qu'un vrai travail de préparation soit fait. L'orateur doit jouer son personnage pour délivrer son message. Le public écoute et décide s'il l'adopte. Il y a un émetteur et un récepteur. Il est démagogique de croire que tout le monde est à égalité, même dans un TEDx. À la seconde où il entre en contact avec son public, même s'il s'agit des grands directeurs de multinationales et même avant qu'il n'ouvre la bouche, l'orateur est le mammifère dominant de l'assemblée et ce jusqu'à ce qu'il reçoive la première tomate ou une *standing ovation*. La contrepartie de cette importance fugitive est que l'orateur doit assumer son statut et refuser cette fausse collusion avec le public que l'on appelle « être naturel ».

■ INCARNEZ VOTRE PERSONNAGE !

Être authentiquement dans son rôle, c'est donc jouer le personnage qui correspond au message que vous destinez à votre public. La personne qui parle n'est pas identique à son personnage. Dans un TEDx, il peut y avoir identité, car certains *talks* sont de purs témoignages. Or, même dans ce cas, la personne ne se révèle que très partiellement.

En politique, dans un cours, en entreprise et comme au théâtre, il n'y a jamais identité stricte. Respecter le personnage de manière authentique, c'est respecter véritablement le public. Tel est le contrat implicite essentiel qui vous lie à lui.

Réussir à incarner cette fiction pure qu'est le personnage, le rendre signifiant pour votre public et faire adhérer votre public au message de votre personnage, c'est cela que réussit l'orateur et c'est aussi cela, concrètement, que le manager cherche à faire.

Lorsque l'orateur incarne vraiment son personnage, il peut se poser en leader.

FAIRE PARTAGER DE L'ÉMOTION

Nous parlons d'émotion depuis le début de ce livre : le trac, la peur, le naturel... car TED/TEDx donne une grande place aux émotions. Élargissons le registre de l'émotion. Passons à l'émotion partagée, celle que l'orateur voudrait communiquer à son public et non plus uniquement celle qu'il ne peut s'empêcher d'éprouver lui-même. Ce partage d'émotion conscient et organisé est en effet un ressort essentiel de TED/TEDx.

Et si votre rôle d'orateur consistait aussi à transmettre votre message par l'émotion et non plus seulement à présenter un raisonnement rationnel discursif ?

■ QUELLES ÉMOTIONS ?

Comme toujours, méfions-nous des mots. Émouvoir, c'est l'action de toucher la sensibilité du public et de provoquer chez lui une émotion. Or, il y a une grande variété d'émotions.

L'émotion juste, sans forcer, est un précieux atout comme dans le cas d'Amy Cuddy (*cf. p. 297*), dont les sanglots ne sont pas feints. Ce que nous appelons « émotion » renvoie dans ce cas à un sentiment d'intense tristesse et de peur que cette intervenante revit en l'évoquant sur la scène de TED.

Nous avions aussi parlé de Susan Cain, dont le sourire évoque la joie d'être là malgré son trac. Joie et tristesse sont donc les deux émotions les plus évidentes sur lesquelles il nous est à tous possible de jouer.

Attention, cependant, à ne pas surjouer et à rester dans l'émotion ressentie. Nos cerveaux, bien qu'individuellement mal entraînés à identifier et à nommer une émotion rationnellement, réagissent instinctivement. Or, en groupe, dans un public, le mimétisme rattrape aussi ceux qui seraient autrement insensibles. À l'arrivée, même peuplé d'individus stupides et insensibles, n'importe quel public sera collectivement bien plus apte à réagir à vos véritables émotions que le meilleur des individus qui le compose !

À titre d'illustration, les tragiques attentats de janvier 2015 à Paris ont donné lieu, notamment de la part du ministre de l'Intérieur Bernard Cazeneuve[1], à des prises de parole en situation de grande émotion qui ont été saluées comme justes et mesurées. Ordinairement plutôt « en dedans », c'est son style, le ministre a su démontrer à cette occasion cet équilibre qui convenait à sa fonction et à la situation où il lui fallait incarner émotion et sérieux.

Jouer une tristesse ou une joie excessives provoque vite un sentiment de malaise dans le public. Une certaine émotion peut être de mise, mais sous contrôle, avec une certaine gravité et fermeté. Le rôle du personnage public n'est pas de s'éterniser sur l'émotion, mais de prendre des mesures pour que l'ordre soit restauré dans le respect du droit de tous...

Une palette d'émotions dosées

Parmi les nombreuses émotions humaines à la disposition de tout orateur, il faut donc être dans le ton en choisissant la ou les émotions appropriées. Le naturel peut y conduire ou pas du tout, car, nous l'avons dit, la personne n'est pas le personnage, en général...

1. En voici un exemple : https://lc.cx/ZVeM

DES ÉMOTIONS VARIÉES

Émilie Meessen, TEDxMinesNancy 2014
https://youtu.be/zJhMICavhI0



Dans cette intervention, Émilie fit une excellente prise de parole pleine d'authentiques émotions variées et mesurées. Voici comment s'articule son sujet.

Émilie est infirmière de rue. Elle côtoie les sans-abri et les amène peu à peu à reprendre possession d'eux-mêmes et de leur vie en commençant par des petits gestes d'hygiène. Il s'agit d'un sujet tout en sensibilité où il aurait été facile de tomber dans la trivialité, la sensiblerie, les poncifs et les idées reçues. Il nous fallut, nous aussi, apprivoiser la réserve d'Émilie, la comprendre vraiment puis l'amener à parler de son activité et de ses protégés sans les transformer en phénomènes de foire ni qu'elle craigne de se dévoyer elle-même. Traiter ce sujet avec une clinique neutralité aurait conduit à une intervention impersonnelle et sans intérêt. Il fallait donc le traiter avec émotion, mais une juste émotion. Il fallait que le public ressente d'abord le respect d'Émilie pour ces défavorisés, sa tristesse contenue, sa patience... et enfin sa joie ! Le public devait sourire à ses remarques un peu décalées et à son accent puis s'émerveiller avec elle des progrès des uns et des succès des autres qui autorisaient enfin l'espoir. Il fallait en quelque sorte aider Émilie à prendre son public par la main pour le faire cheminer par petites touches émotionnelles comme elle le fait d'ailleurs si bien dans la rue avec « ses » SDF !

J'ai écouté de nombreuses fois cette histoire lors des séances de préparation, et je peux témoigner, comme spectateur dans le fond de la salle, que le rendu de ce *talk* a été une réussite totale dans le domaine de l'émotion. Ce fut un succès que le public applaudit à sa juste valeur, car toute une gamme d'émotions fut distillée avec justesse et respect.

Émilie a non seulement réussi à émouvoir son public avec subtilité et mesure, mais vous aurez remarqué qu'elle l'a fait en utilisant toute une gamme d'émotions pour parvenir au ton juste. Car l'émotion ne se limite

pas aux larmes comme elle nous le démontre. Vous voyez qu'il y a un fossé entre l'orateur qui prétendrait simplement mettre le ton et celui ou celle qui ressent vraiment les émotions qu'il souhaite transmettre.

De l'émotion oui, mais des émotions justes et dosées !

SE CONNECTER SUR UNE LARGE GAMME D'ÉMOTIONS

Les psychologues identifient en effet une grande variété d'émotions pouvant se construire à partir de quelques émotions de base. Prenons les sept émotions de base que retient le psychologue Paul Ekman, le grand spécialiste des micro-expressions faciales et du langage non verbal :

- la peur,
- la colère,
- la surprise,
- la joie,
- la tristesse,
- le dégoût,
- le mépris.

Rien qu'à la lecture de cette courte liste, sans même évoquer les émotions composées et complexes si souvent évoquées en art et en littérature, vous comprenez pourquoi avec un sujet tel que celui d'Émilie, naviguer parmi les émotions de base, est déjà compliqué. Il était facile à l'évocation de certaines situations de faire éprouver du dégoût, de la peur ou de la colère par mégarde. Nous ne voulions évidemment provoquer ni dégoût ni mépris, pas plus d'ailleurs qu'un excès de compassion. En revanche, un effet de surprise fut délibérément recherché avec l'accessoire de la lingette qu'Émilie demande au public d'utiliser. Ensuite, tristesse et joie mesurées

se succédèrent doucement, le tout assurant véritablement que le public entreprenne un « voyage » émotionnel en écoutant Émilie.

Rien de tout cela n'a été scénarisé ni même réfléchi. Émilie a su d'elle-même incarner son personnage d'infirmière de rue, et cette palette d'émotions discrètes a surgi peu à peu au fil des répétitions.

Le ton juste peut se dégager d'une chaîne émotions subtiles simplement esquissées !

■ METTRE EN AVANT UN EFFET DE CONTRASTE

Si vous avez aiguisé votre perception des signaux faibles, vous avez sans doute déjà observé que des émotions sont toujours présentes dans les prises de parole, même les plus formelles, guindées ou fermées. Seulement, l'orateur n'en a pas conscience. Lui-même et ses conseils font le maximum parfois pour les rendre imperceptibles. Les TED *talks,* au contraire, cherchent à rendre perceptibles certaines émotions qu'il s'agit de faire partager au public pour qu'il adhère et partage le message. Le « truc » est bien connu, notamment des politiques quand ils essaient de jouer sur la « corde sensible », par exemple lorsqu'ils abordent le registre de l'indignation. C'est un piège que le ministre Bernard Cazeneuve sut parfaitement éviter en janvier 2015. Il a su ne pas en faire trop et on a perçu que son émotion n'était pas feinte.

Dans une présentation professionnelle, il est souvent convenu de rester neutre. Dans certains cas, comme l'a fait Émilie dans notre TEDx, ou le ministre lors des attentats, on peut donc convoquer une gamme d'émotions subtiles.

UNE SEULE ÉMOTION TRÈS APPUYÉE

Y compris quand le sujet est technique, on peut aussi vouloir appuyer fortement sur une unique et puissante émotion comme dans le cas suivant.



LES ÉMOTIONS CONTRASTÉES

Justin Hall Tippin, TEDGlobal 2011
https://youtu.be/b5t7q2W0KXk



Justin Hall Tippin est un financier. Il a quitté la banque pour financer des innovations liées à de nouvelles formes de captation, de stockage et de diffusion de l'énergie fondées sur les incroyables propriétés des nanotubes du carbone. Son *talk* présente des innovations technologiques produites par une dizaine de centres de recherches dans lesquels il investit. L'intérêt de cette vidéo, et notamment si votre domaine d'expertise se situe dans le secteur scientifique ou financier, est de démontrer que des sujets abstraits peuvent aussi se trouver soulignés par un puissant contraste émotionnel.

Ce point est annoncé dès l'ouverture par une question indignée : « Comment se fait-il que nous soyons toujours empêchés de résoudre ces questions alors que nous connaissons les réponses ? » pendant que des photos présentent les effets du changement climatique. Dans ce *talk*, en réponse à cette question initiale, la tristesse et l'indignation de Justin sont palpables à la fin du *talk* lorsqu'il évoque, par une vieille coupure de journal froissé, une petite fille africaine qui meurt de soif. Il joue dans ce *talk* sur le registre de l'opposition entre, d'une part, la froide finance, son métier, qui va de pair avec la neutre technicité des explications scientifiques et, d'autre part, le tragique de la soif et de la mort médiatisée de cette fillette qui l'ont touché personnellement et qui ont décidé de l'orientation de ses activités. Là, ce n'est pas une vaste gamme d'émotions subtiles qui est convoquée, mais une opposition tranchée et unique entre deux registres opposés.

Disons aussi que, dans le cas de Justin, certaines personnes à qui j'ai présenté la vidéo ont trouvé qu'il surjouait et ont eu tendance à rejeter son message.

D'autres ont souligné que le développement des nanotechnologies coûtait cher en monnaie et en rejets de polluants... C'était hors contexte TED. Dans la salle où j'étais présent, le public a adhéré à l'authenticité et à la pertinence du propos. On voit donc ici que le contexte et donc la relation entre l'orateur et son public sont essentiels. À la vidéo, l'opposition franche entre l'émotion de l'orateur et son thème technique ne passe pas toujours aussi facilement.

Une émotion puissante peut créer un contraste avec un contenu froid.

Garder le contrôle

Pour jouer avec les émotions, il faut du doigté. Et, surtout, chercher à tirer une larme ou trop charger sur le « pathos » peut conduire à l'effet inverse à celui recherché. Le public peut rejeter le pathos, l'orateur et le message avec. Tout dépend du contexte et de la nature de l'émotion. Il conviendra dans ce domaine d'en user avec parcimonie.

Entre désinvolture et culot...

Camille Courcy, TEDxMinesNancy 2014
https://youtu.be/N99N5zzugcE



Camille Courcy, jeune reporter de guerre de 23 ans, est partie sans expérience ni véritable formation couvrir les événements de Syrie... pour aucun journal puisque c'est sur place qu'elle trouvera ses employeurs, des chaînes de télévision occidentales ! Lors de son *talk*, Camille rentrait de reportage et bien qu'ayant accepté la sollicitation de TEDxMinesNancy, elle a eu du mal à préparer son *talk*. Elle arrivait avec de nombreuses photos, dont certaines, très dures, montraient les situations tragiques vécues en direct au cœur d'une guerre civile.

Camille nous parla de sa vocation, comment elle avait décidé de partir. Comme dans le cas d'Émilie, le risque était d'en

faire trop. Un angle émotif fut trouvé en la laissant se détendre sur scène les derniers jours et heures avant l'événement. La personnalité chaleureuse de Camille put s'exprimer dans une histoire très simple, la sienne, seulement soulignée en arrière-plan d'un déroulement en boucle de ses photos de guerre les moins dures. Et l'émotion qui se dégagea fut liée non aux horreurs de la guerre, mais à cette personnalité qui acceptait de se dévoiler avec simplicité devant un public d'étudiants de son âge. Vous noterez au passage qu'elle illustre le conseil que nous donnions à propos du trac, elle commence par avouer son trac... et on sent qu'en le disant elle est en train d'en prendre la mesure !

Le plus simple est donc parfois de relater simplement, chronologiquement, une situation vécue suffisamment forte en elle-même et laisser le public visualiser et se l'approprier sans en rajouter. Je reviendrai sur ce point dans la partie sur le scénario, il est possible de suggérer plutôt que de décrire par le menu. Il est bon de laisser des trous que le public comblera avec sa propre sensibilité et sa propre imagination. C'est le procédé inverse de celui utilisé dans le cas précédent.

Ce faisant, le speaker peut même glisser une pointe d'humour au plus fort du suspense. C'est ce que fait Camille sans forcer. L'important est de garder le contrôle. La recherche d'un effet dramatique pour lui-même peut faire perdre de vue l'objectif de l'intervention qui est simplement de passer le message. C'est ce qui nous a conduits, par exemple, à ne pas retenir les photos les plus dures... Sur le plan émotionnel, il a été plus payant ici de laisser entrevoir l'horreur que de la montrer.

La neutralité peut faire rire aussi

En ce qui me concerne, les premiers *talks* TED qui m'ont fait découvrir la formule n'étaient certes pas dépourvus d'émotion. Cependant, l'objet de ma

recherche était plutôt de prendre connaissance de résultats de recherches. Il m'aurait semblé déplacé d'essayer d'y introduire une émotion qui, finalement, n'aurait rien ajouté. Méfions-nous donc ne pas passer d'un extrême à l'autre. L'académisme compassé et impersonnel n'appelle pas obligatoirement désormais en contrepoint des sujets larmoyants et dégoulinants d'émotions incontrôlées... la téléréalité est faite pour cela, pas forcément votre présentation !

Pourtant, on peut aussi émouvoir et même faire rire avec des sujets complexes, voire arides. Le maître en ce domaine est Hans Rosling, qu'apprécient particulièrement certains de mes clients qui pratiquent justement des métiers austères et sérieux.

DES DONNÉES TRÈS DYNAMIQUES

Hans Rosling, TEDxCannes 2010
https://youtu.be/fTznEIZRkLg



Ce chercheur est une véritable star dans le monde TED. Il est pétri d'humour et de passion pour son domaine : les statistiques démographiques et du niveau de vie. Étant scandinave, il ne s'exprime pas dans sa langue maternelle. Pourtant, le succès de son *talk* provient de l'effet dynamique qu'il tire de la présentation de ses chiffres eux-mêmes avec lesquels, grâce à des accessoires et à des logiciels de présentation dynamique, il nous raconte une histoire où les émotions humaines parviennent à s'investir malgré l'aridité du sujet. Nous reviendrons en partie IV en détail sur ce talk.

Nous voyons que le *storytelling* qui est présent ici ne provient pas du vécu personnel de l'intervenant mais de l'objet même de sa présentation. Ce sont ses chiffres qu'il transforme en un véritable personnage vivant et qui racontent une histoire... celle de l'humanité ! Ce qui était un rapport sec devient donc une histoire que l'on accepte alors de suivre de bon gré. Les

six ou sept TED *talks* d'Hans Rosling ont enregistré 20 ou 30 millions de vues sur Internet !

L'émotion, quelles que soient sa forme et sa source, est une puissance qu'il est essentiel de savoir enrôler au service du message.

UTILISER L'HUMOUR... À BON ESCIENT

Continuons à explorer l'archipel des émotions pas toujours familier des managers plutôt réputés rationnels et abordons l'humour. Oui, cet humour qui renverse les barrières ou tombe à plat... Ne dit-on pas que le candidat séducteur a partie gagnée s'il ou si elle fait rire l'objet de ses attentions ? C'est pareil avec un public ! Pareil sans doute, mais à double tranchant.

L'humour déclenche le sourire et parfois le rire. Les émotions sous-jacentes provoquent une réaction empathique envers la source de ce stimulus agréable, l'orateur dans notre cas. En ce sens, l'humour peut donc être une aide précieuse. Il permet d'établir une bonne relation avec le public, de se le « mettre dans la poche », dirait-on vulgairement.

TROIS RESSORTS DE L'HUMOUR

Nous avons vu précédemment ce que sont les émotions de base selon les psychologues. Le rire, quant à lui, est souvent décrit comme un réflexe qui provient de deux émotions de base (la surprise et la joie) et de trois causes principales :

- le contraste (la surprise encore) ;
- le sentiment de supériorité (se rapproche de cette émotion de base qu'est le mépris) ;
- le relâchement d'une tension (il y a création d'un suspense – sentiment d'appréhension, forme de peur – qui se dissipe lorsque se révèle la chute).

Ces causes générales se déclinent à l'infini et se combinent, laissant ainsi, heureusement, le champ libre à la créativité infinie des tempéraments humains ! Il faut immédiatement ajouter que démonter le mécanisme de l'humour n'est pas drôle du tout. Il s'ensuit qu'en faire une recette serait peut-être drôle... mais à vos dépens[1] !

L'humour est affaire d'instinct. Évitons d'en faire un truc que l'on pourrait utiliser sur commande... Rien n'est plus pathétique qu'un mauvais orateur qui prend d'emblée un bide après avoir raconté une *opening joke* (blague introductive) pas drôle... Mieux vaut alors ne pas essayer et rester neutre. Pour ma part, je ne prévois jamais d'*opening joke*, sauf dans le cas où un imprévu fournit un sujet neutre partagé avec le public.

LE CONTRASTE

Le clown qui se prend les pieds dans le tapis provoque le rire, car on ne s'attendait pas à sa chute à ce moment-là. Il s'agira de créer une situation ou une attente puis brusquement de la casser, de l'interrompre ou de la révéler autre que ce qu'elle paraissait être. C'est la surprise qui déclenche la réaction du public. Le personnage du clown évoque la gaîté, sa posture veut, par exemple, être sérieuse et vlan le voilà à terre...

1. Visionnez par exemple à ce sujet l'excellent film de Barry Levinson en 1988 avec Robin Williams, *Good Morning Vietnam*.

UN « JEUNE » PHILOSOPHE

Vincent Cespedes, TEDxMinesNancy 2014
https://youtu.be/4FCOA30hn_0



Le thème général du TEDx était « un souffle de jeunesse ». Dans son intervention, le philosophe de 40 ans Vincent Cespedes s'adressait en majorité à un public d'élèves ingénieurs de 22 ans. Il commença par : « Je suis philosophe, et je suis… jeune ! C'est comme cela que les médias me présentent… » C'était une sorte d'*opening joke* qui a fonctionné, car elle recélait quelque chose de très personnel et de sincère. Vincent a une allure jeune, mais comme il le dit lui-même, ses cheveux grisonnants démontrent assez qu'il a atteint un âge mûr. Il ne crée pas la situation, celle qui fait qu'il s'adresse à un public de vingt ans plus jeune que lui, elle est évidente pour le public et son affirmation crée un contraste qui surprend. Et, de cette façon, il s'en prend aux journalistes des plateaux de télévision, ce qui renvoie la salle à un tiers bouc émissaire dont il est de bon ton de se moquer.

Notez que ce qui marche le jour de l'événement du fait du contexte peut être moins évident en vidéo. Rappelez-vous que si votre objectif est de faire un TEDx, l'humour doit pouvoir fonctionner sans que l'internaute n'ait connaissance du contexte de l'événement. Si votre objectif est seulement de parfaire votre maîtrise des présentations, cette remarque ne s'applique pas. Dans le cas de Vincent, son trait d'humour fonctionne aussi en vidéo du fait de l'explication qu'il donne.

J'ai commencé en évoquant un clown. Attention toutefois que la ficelle ne soit pas trop grosse. Si vous avez l'habitude de faire rire, il n'y a pas de danger. Si ce n'est pas votre habitude… soyez très prudent. Ce type d'humour fonctionne toujours de la même façon. Le speaker utilise ou crée une situation puis introduit soudainement une rupture. La situation de départ est une préparation, on l'appelle parfois « *set up* », la rupture brusque est la chute, la « *punchline* ». Plus elle est choc et courte, mieux c'est.

Par exemple, dans la plaidoirie de Denis Agboton *(cf. p. 88)*, c'est le jury et le contexte eux-mêmes que l'orateur exploite en tant que *set up* pour apporter dès ses premiers mots : « Enfin, enfin, enfin... », une rupture qui amène le rire. Ce n'est pas vraiment une chute, puisque ce sont ses premiers mots, mais justement il apporte une rupture, car il conduit brutalement à penser que tout ce décorum, ce jury et cette introduction officielle ne sont juste qu'une préparation pour sa plaidoirie. N'oublions pas qu'il s'agit d'un concours de plaidoiries qu'il cherche à gagner.

DÉRISION ET AUTODÉRISION

Voici un autre exemple par sir Ken Robinson dans le TED *talk* le plus vu de la planète.

CRÉATIVITÉ ET PÉDAGOGIE

Ken Robinson, TED 2006
https://youtu.be/589iy2yLQ_s



Ken Robinson présente, dans ce célébrissime TED *talk*, son vécu d'enseignant et de pédagogue et ses réflexions sur l'échec des systèmes d'éducation en matière de créativité. Il s'appuie sur un humour *so British* fait de contrastes, d'autodérision et de sous-entendus, en voici un exemple parmi les premiers.

Il crée la situation humoristique *(set up)* en disant : « Je m'intéresse à l'éducation et c'est incroyable, car si vous allez dans un dîner en ville et que vous le dites... » puis vient la chute *(punchline)* qui entraîne les rires : « En fait je ne vais pas souvent à des dîners en ville... on ne vous invite pas... » On commençait tout juste à imaginer l'impressionnant pédagogue décrivant les dîneurs suspendus à sa parole et... on se retrouve sans l'avoir vu venir dans le drame personnel d'un quasi-marginal...

Il faut noter que ce type de blague est très courant, surtout dans un contexte anglais. Il fait quasiment partie d'un registre convenu qu'il vaut mieux éviter si l'on est un total inconnu ou que votre personnalité ne cadre pas, car vous risqueriez de vous attirer non pas de la sympathie, mais une ou deux tomates, car la ficelle se verrait un peu trop. Il s'agit du burlesque le plus classique, celui du clown, pensez aux premiers sketchs de Coluche. Mais un burlesque retenu et contredit par les apparences : tenue, maintien, langage... Un burlesque qui ne va jamais jusqu'à l'outrance ou la provocation.

Quand on sait pratiquer les trois formes principales d'humour comme Ken Robinson le fait avec une grande aisance tout au long du *talk* précédent, soit environ un rire à la minute, le résultat est exceptionnel. Cette vidéo a été vue plus de 34 millions de fois !

Ken Robinson pratique l'autodérision. Une autre source de rire est la dérision d'un sujet tiers, comme les médias, dans le cas du *talk* de Vincent Cespedes. Il peut s'agir d'un bouc émissaire cohérent avec le contexte, comme le gouvernement pour un parti de l'opposition, les politiciens pour tout citoyen, les professeurs d'université à TED, comme le font presque rituellement les intervenants de TED, souvent eux-mêmes professeurs. Ce procédé donne instinctivement au public un sentiment de supériorité ; dans le cas de l'autodérision, le public a envie de réconforter l'orateur. Le tout crée une forme d'empathie.

À noter que parfois, mais c'est à faire avec prudence, un membre du public peut être l'objet de dérision si le contexte le permet. Denis Agboton, par exemple, tout au long de sa plaidoirie « met en boîte » Robert Badinter, alors garde des Sceaux et président du jury... Il semble que ce type d'humour soit courant dans un concours de plaidoirie. C'est moins le cas avec le *chairman* d'une multinationale... Notez au passage que Denis Agboton le fait aussi avec sa collègue et concurrente assise à sa gauche et que, du fait de la nature nettement tendancieuse de ses allusions, cela ne passerait plus aussi bien devant tout public aujourd'hui...

RELÂCHER BRUTALEMENT UNE TENSION

Lors de TEDxLaDéfense, nous avions choisi de passer une vidéo TED très regardée sur le Net et qui a été également appréciée par la salle, celle du crash de Ric Elias qui donne également une bonne illustration de cette juste mesure donnée à l'émotion.

PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPACT !

Ric Elias, TED 2011
https://youtu.be/uEo7wIx-Hv0



Ric Elias est un publicitaire assis dans un avion qui connaît un incident. Voici la relation de l'accroche de ce très court *talk*.

« Imaginez une grosse explosion, la fumée, le bruit du moteur clac-clac-clac... » Ric est le seul passager à être assis dans le siège 1D juste en face à l'hôtesse. « Sans doute avons-nous heurté un oiseau » est le commentaire de l'hôtesse. Avant de tirer les trois leçons « d'une vie » qui va s'achever brutalement, il raconte le crash de façon très dépouillée en moins d'une minute en utilisant la répétition de l'appel à visualiser la scène : « Imaginez... » Il décrit la scène et crée le suspense ainsi :

« Le pilote avait déjà fait demi-tour, nous n'étions pas loin, nous pouvions voir les tours de Manhattan, deux minutes plus tard, trois choses se passèrent en même temps.

Le pilote avait aligné sa descente sur l'Hudson, ce n'est pas la route habituelle ! *(rires)*

Puis il a coupé les moteurs... imaginez que vous êtes dans un avion et qu'il n'y a plus aucun bruit... *(silence)*

Puis le pilote dit laconiquement : "Préparez-vous à l'impact !" »

Silence de l'orateur et vient la chute qui relâche la tension *(punchline)* : « Je n'avais plus besoin de parler avec l'hôtesse pour comprendre ce qui se passait... *(rires)* fin de la vie, je voyais la terreur dans ses yeux... »

Viennent ensuite les trois leçons de vie annoncées.

Ric Elias raconte l'arrêt des moteurs, l'angoisse, ses dernières pensées, il décrit l'hôtesse en face de lui qui accroche sa ceinture et le commandant de bord qui annonce d'une voix calme ces mots qu'il ne devrait plus jamais oublier : « Préparez-vous à l'impact ! » Le rire suit la remarque impertinente : « Je n'avais plus besoin de parler avec l'hôtesse pour comprendre » car elle relâche la tension accumulée par le suspense savamment entretenu jusque-là.

J'aime ce sujet pour diverses raisons, dont cette concision, et cet humour tout simple et parfaitement international qui convient parfaitement à la situation de ce *talk*. En outre, il illustre cette idée du trait d'esprit qui, en opposant une réflexion anodine face à une situation tragique, relâche la tension et fait rire. Comme quand on lâche la corde d'un arc et que la flèche touche son but !

■ LAISSEZ DES BLANCS

Nous l'avons déjà dit plus haut, il est bon d'observer des silences... aux bons moments. Tous les humoristes savent qu'il faut faire une pause pour laisser au public le temps de comprendre et de rire. Cinq ou dix secondes sur scène sans rien dire, c'est très long. Remarquez que Ken Robinson maîtrise son art admirablement. Il joue avec les silences pour provoquer le rire ; il joue même avec l'absence de silence lorsqu'il fait semblant de redémarrer rapidement... Quand il observe une pause, les gens comprennent qu'ils peuvent rire. Et quand il accélère son débit, les gens comprennent aussi qu'ils peuvent rire, car il fait semblant de contredire sa phrase précédente, comme par erreur, et de vouloir s'éloigner de ce sujet dangereux. Cette situation est très commune au théâtre de boulevard et au café-théâtre.

Cependant, encore une fois, n'est pas artiste comique qui veut, le contexte et le sujet ne le permettent pas non plus toujours. Le sujet de Ken Robinson est la créativité et l'épanouissement personnel à développer dans

l'éducation. Or, l'humour est un remarquable ressort de la créativité. Ainsi, il y a congruence entre le fond du sujet et la forme comique de son traitement et aussi avec la personnalité complexe de l'orateur.

De nombreux autres ressorts humoristiques

Nous disposons aussi des moyens habituels pour faire rire que l'on peut résumer sous le terme d'exagération. L'exagération peut se présenter dans le propos lui-même. Ken Robinson le fait assez systématiquement dès qu'il parle de sa famille et des raisons pour lesquelles il a quitté l'Angleterre pour la Californie. Elle peut venir de la répétition ou de l'approfondissement d'une ligne comique ou d'une situation incongrue. Elle peut aussi venir de mimiques ou de gestes. Sur ce plan, les cultures latines sont souvent plus fécondes que les cultures anglo-saxonnes. Depuis la commedia dell'arte, le théâtre pratique toutes ces formes de comique et, bien sûr, celui de répétition.

PRISE DE RISQUES

Cyrille de Lasteyrie, TEDxParis 2014
https://youtu.be/lWei-dU8B0M



Cyrille est un auteur et producteur qui a changé de vie et que j'ai croisé à diverses reprises grâce à TED. Il est devenu comédien de one-man-show, notamment. Il attaque par une accroche tout en dérision et sort de scène prétendant que le *talk* est fini. Il revient et suit une série de réflexions aigres-douces et présentées de façon drôle sur un thème que des intervenants comme Tali Sharot[1] ont souvent traité à TED sous l'angle scientifique. C'est le sujet de notre perception erronée des probabilités et de notre « vision » de notre avenir. Mais il le fait désormais en humoriste, avec beaucoup d'autodérision et aussi d'idées

1. Tali Sharot, TED Longbeach2012 https://www.youtube.com/watch?v=B8rmi95pYL0

noires présentées de la bonne façon. Il joue également avec le comique de répétition, par exemple la petite phrase sur la maison à Marnes-la-Coquette, etc. C'est un métier que de faire rire, et Cyrille le fait bien !

Si vous utilisez les ressorts du comique, il importe non pas que cela soit naturel, mais que cela vous soit aisé et que cela paraisse naturel à votre public et bien adapté à son contexte. Un TED *talk* n'est pas en général un sketch de café-théâtre, une présentation en entreprise non plus. On peut jouer un peu avec les codes. Il ne faut pas les mélanger. En outre, l'humour n'est pas le comique et le comique n'est pas le burlesque.

L'humour obéit à des mécanismes simples que l'on peut décrire et étudier, l'important est que cela doit être drôle pour aider à faire passer le message ! Si cela vient tout seul et que vous avez l'habitude de faire rire ainsi, un trait d'humour viendra certainement rehausser votre présentation. Si l'on sent la préparation ou la recette, ce ne sera pas drôle et cela desservira votre message.

RESTER EN CONTACT AVEC SON PUBLIC

Quel que soit le ressort que vous utiliserez, veillez à ce que votre blague reste vraiment directement liée au contexte. Je me souviens du dirigeant d'un cabinet de conseil qui avait l'habitude, au début de ses présentations, d'envoyer sa blague favorite, presque toujours la même, pour détendre l'atmosphère. Et ça fonctionnait bien, car il avait du charisme.

La veste du consultant

Cet aristocrate aux très nombreux quartiers d'une authentique noblesse d'épée avait, en plus de sa particule, une vraie classe naturelle et une belle verticalité, parfois presque rigide, que magnifiait sa garde-robe sur mesure signée des plus grands tailleurs. Il aimait de surcroît montrer qu'il souhaitait être proche de son

public. Pour cela, il prétextait la chaleur ambiante pour enlever sa veste et retrousser ses manches en disant : « Vous avez tous remarqué que je portais bien une veste en montant sur cette scène… » et il retirait sa veste en recueillant quelques rires entendus.

Un jour cependant, la salle, composée des cadres et dirigeants de l'un de ses plus gros clients, était froide au sens propre comme au figuré. Lorsqu'il lança son entrée en matière favorite, le public ne comprit pas le rapport et il prit… une « veste » qui le déstabilisa pendant toute sa présentation !

L'orateur avait commis l'erreur de ne pas s'adapter aux conditions réelles de la salle et de son public. L'humour ne répond pas à des trucs. L'humour, comme tous les aspects de l'art oratoire, est avant tout adaptation intelligente. D'une manière générale, ne préparez pas une blague passe-partout, préférez une improvisation très proche de vous, de votre texte, de votre situation et de votre public. Bannissez totalement les blagues entendues ailleurs et, surtout, si vous le faites, ne prétendez jamais en être l'auteur.

Trouvez et développez votre style

On conseille souvent de sourire. On pense, par exemple, aux Miss de beauté qui en toute circonstance adoptent la posture et le sourire convenus… et qui les font passer pour des idiotes. Il y a de bons orateurs qui ne sourient pas. Les grands orateurs français traditionnels souriaient peu et pourtant, en leur temps, ils étaient des orateurs et des débatteurs hors pair. Leurs personnages ne les portaient pas à sourire. Je pense à de Gaulle, à Mitterrand et même à Georges Marchais et à Jean-Marie Le Pen. C'étaient les orateurs les plus efficaces et les plus craints des journalistes à leur époque. Très peu de sourires chez eux et même, dans ce cas, ils faisaient peur !

À l'inverse, sourires et blagues forcés sont immédiatement mis au passif de l'orateur dès que le public s'en rend compte. Même certains très grands humoristes pouvaient ne pas sourire et ne pas sembler vouloir faire rire. Pensez à Desproges ou à Keaton... Ils peuvent néanmoins avoir été sympathiques à leur public. Le rire et le sourire sont la meilleure ou la pire des choses, seule une grande maîtrise permet de les mettre au service de votre *talk*, sinon jouez sur un autre terrain. Ça tombe bien, car il y a de nombreux autres terrains émotionnels !

Ne cherchez pas à être drôle, cherchez à faire passer votre message !

CRÉER ET ACCUEILLIR LA SURPRISE

La surprise est l'un des ressorts de l'humour. Non pas le seul, mais un ressort majeur. La surprise est aussi l'une des émotions de base. Elle est présente dans nos vies et dans vos interventions orales sous diverses formes. Elle en est même sans doute l'une des principales justifications. Si tout était calculé et connu d'avance, pourquoi faire une présentation ? Pourquoi même devrions-nous tenir une réunion, voire organiser une présentation formelle ? La surprise est l'essence même de la rencontre, de la mémorisation et finalement du lien... La surprise est une obligation !

■ ÉVEILLER LA CURIOSITÉ POUR ATTIRER L'ATTENTION

Dans le chapitre précédent, j'ai montré comment les intervenants de TED, tout comme les avocats du concours de plaidoirie, mais aussi les humoristes professionnels, se servent de la surprise pour provoquer par réflexe notre rire. Le moyen employé est d'introduire une rupture entre la situation *(set up)* et la chute *(punchline)*. La surprise vient de là. Cette surprise-là doit normalement profiter à l'intervenant.

Il se trouve que, de manière générale, un élément de surprise, même s'il ne fait pas rire, aiguise l'intérêt du public. Il m'arrive de donner des cours. J'ai souvent appliqué un petit truc de prof confronté à une classe dissipée. Je m'arrête de parler et j'attends que le calme revienne... Ça peut marcher. Parfois, cela ne suffit pas. On peut aller un peu plus loin. Souvenez-vous du professeur de littérature joué par Robin Williams dans *Le Cercle des poètes disparus* : il monte sur la table... Une ou deux fois, il m'est arrivé d'appliquer ce principe en m'asseyant par terre au milieu de la salle... Ça marche d'autant mieux qu'il vous est possible, après avoir obtenu le calme, de donner une explication liée au thème du cours (éventuellement)...

Bien sûr, ce genre de truc n'est pas à faire plus d'une ou deux fois, mais il montre qu'une rupture attire toujours l'attention. Ensuite, il faut savoir la garder[1].

Une nouveauté est une rupture. C'est un argument publicitaire ou commercial classique. Ce qui est « nouveau » intéresse donc, au moins un moment. Dans le domaine de la prise de parole, il en va de même, comme le montre l'élément de mise en scène intervenu dans l'anecdote suivante.

Une grande entreprise familiale française avait souhaité rendre son séminaire des cadres plus dynamique que d'habitude et j'avais été invité à l'animer « à la manière de TED » sur la recommandation de l'agence de communication de cette entreprise. Les dirigeants avaient souhaité s'affranchir des codes habituels.

Après des travaux de groupe sur les (sempiternelles) valeurs de l'entreprise, des présentations de groupes alternaient avec des apports extérieurs par des intervenants très divers. Le secret avait été gardé sur ces intervenants.

La surprise fut totale lorsqu'en début d'après-midi nous fîmes entrer sur la petite scène deux magnifiques loups de l'Arctique et leurs dresseurs. Une rupture majeure dans la mise en scène venait de s'installer, il ne restait plus qu'à animer le débat, tout le monde écoutait avec attention !

1. Pour creuser le thème d'une pédagogie active et surprenante, lisez Bernard Lamailloux, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

On n'a pas toujours des loups à sa disposition, mais on peut recourir à de nombreuses astuces de discours ou de mise en scène. La surprise attire l'attention comme un aimant, le ronron cause l'ennui et l'inattention du public, mais c'est une alliée capricieuse, voyez plutôt.

Sur cette scène, avec deux loups à mes pieds, je continuais à poser mes questions, à résumer les réponses et à relancer... Nous étions assis et pour mieux voir l'un de mes interlocuteurs, je dus me pencher en me tournant sur la gauche un peu brusquement... les deux bêtes se levèrent instantanément vers moi, babines retroussées, poil dressé. L'un des deux, le plus soumis, un mâle « oméga », dit le dresseur après coup, se leva immédiatement prêt à la fuite ou à l'attaque ; leurs grondements ne pouvaient prêter à confusion ! Les dresseurs calmèrent immédiatement les loups et, après un moment de stupeur, la salle put rire à mes dépens, ce qui me permit de faire une pirouette (de langage) visant à reprendre le fil du débat.

La réaction de peur atavique que je mentionnais au chapitre du trac peut finalement trouver parfois une cause physique bien réelle... On devrait peut-être introduire plus souvent de vrais fauves dans les présentations d'entreprise !

La surprise est une arme à double tranchant, en garder le contrôle total est illusoire.

« THE SHOW MUST GO ON »

La surprise qui se présente souvent relativement à la scène, aux accessoires, à la salle, au public, provient le plus souvent d'éléments matériels non maîtrisés. La surprise est totale et n'est pas en général votre alliée, sauf quand vous arrivez à la dépasser.

À l'occasion de TEDxParisUniversités 2013, la salle de la Cité des sciences de la Villette, à Paris, n'avait été disponible que le matin même de l'événement qui se tenait l'après-midi. Lors des premiers *talks*, des fils pourtant

scotchés couraient encore sur la scène sans que le public puisse les voir. Cela s'avéra très gênant pour les premiers orateurs qui en furent très perturbés : ils manquèrent de trébucher et regardèrent souvent... leurs pieds. Les orateurs n'ont déjà pas besoin de cela pour le faire ! Les équipes techniques ne purent corriger cela qu'à la pause.

Voici une anecdote réelle et assez courante qui m'est arrivée et qui illustre le fait que l'orateur doit faire son intervention malgré des circonstances ou des éléments techniques perturbants.

Ce jour-là, je restituais en anglais les résultats d'une mission de conseil à Paris devant une quarantaine de cadres dirigeants d'un groupe et de quasiment toutes ses filiales mondiales. Notre sujet était la stratégie de ce grand réseau. J'avais personnellement mené tous les entretiens auprès de ses grands clients européens pendant qu'un consultant américain réalisait la même chose en Amérique du Nord. Nous avions fusionné les résultats et achevé le rapport et les *slides* la veille au soir.

La présentation se tenait dans une salle assez grande, mais modeste et pas très bien équipée, pas une salle lambrissée de conseil d'administration. C'était la direction régionale qui nous recevait. Coup d'envoi par mes soins, mais stop, « y a un problème » ! Pour des raisons de délai et de disponibilité de la salle, nous n'avions pas vérifié la totalité de la connexion en condition réelle ! Et nos *slides* sortaient tronqués de 30 % au moins. Panique. Sans nous concerter, il se passa alors trois choses :

- j'arrêtai la projection... rien n'est pire qu'un flash lumineux dans les yeux du public !
- je présentais mes excuses pour ce problème de dimensionnement d'écran (que je savais gérable, mais que je ne savais pas résoudre moi-même en « live ») ;
- je vis du coin de l'œil ma cliente directe, la DRH, et son assistante, qui avait compris le problème, venir reconfigurer le PC et le vidéoprojecteur dans mon dos.

Je fis une petite blague sur les consultants trahis par leurs outils, style chaussures des cordonniers, et j'annonçai le contenu sans support pendant que l'on reparamétrait mon PC. Improvisation donc, sur une base heureusement bien connue. J'avais réalisé tous les entretiens européens moi-même et nous avions déjà structuré notre discours. Et mon collègue américain vint compléter mes propos opportunément. Le tout dura facilement un quart d'heure.

Cet événement inattendu me permit paradoxalement d'établir avec la salle un rapport plus personnel et plus chaleureux qui me valut à la fin les félicitations de l'un des membres fondateurs de ce groupe, un ancien de mon cabinet qui avait pourtant un contentieux personnel avec nous... C'est ce jour-là que je compris que les *slides*, qui sont l'obsession du jeune consultant comme de son client, ne se substituent en rien ni jamais à l'orateur ni à son message. Les *slides* sont une béquille utile, mais mieux vaut apprendre à marcher sans béquille !

Attendez-vous à l'inattendu en vous disant que si vous savez vous y adapter, le public reconnaîtra l'artiste qui sommeille en vous ...

■ LA MAGIE DU DIRECT OU LA LOI DU VIVANT ?

Je ne conseille évidemment pas de causer intentionnellement des incidents. Ils se produiront de toute façon, surtout si des éléments technologiques ou matériels sont impliqués... Et si ce n'est pas le cas, ce sera dans la salle. Le jour de la présentation des loups arctiques *(cf. p. 130)*, un participant a fait un malaise, heureusement sans gravité (et sans lien avec les loups). Il a été évacué en ambulance, ce qui a bouleversé les horaires et une partie de mon animation... Les causes d'incident sont infinies !

Mais réfléchissez-y sous cet angle. Nous avons une envie frénétique de tout contrôler. Plus nous sommes anxieux, plus nous avons peur de nous planter et plus nous ajoutons à l'anxiété que nous transmettons au public. Et, de toute façon, cela arrive. Le plus souvent, ce n'est pas si grave, voire finalement bénéfique. « C'est la magie du direct » commentaient les présentateurs des années héroïques du « direct » à la télévision pour ceux qui ont connu Léon Zitrone et Guy Lux. C'est aussi la loi du spectacle. *« The show must go on »,* disent les Américains.

Il me semble qu'il faut préparer son sujet, son texte, ses *slides* certes et surtout se préparer en tant qu'orateur. Si l'on extrapole un peu, il me semble que c'est simplement une loi du vivant.

Lorsque deux personnes se rencontrent, on comprend cela en négociation ou en médiation, tout peut arriver, même le pire ! En général, les personnes se parlent et souvent coopèrent, mais toujours, comme dans la savane originelle, sous la menace constante d'un imprévu. Un danger caché peut surgir des fourrés. Une agression est toujours possible. Nous avons inventé le langage, la politesse, les procédures de sécurité, les pompiers de service, les normes ISO, les ceintures et les bretelles... mais lorsque l'on se lance en « live », tout peut toujours arriver !

■ ACCUEILLEZ LA SURPRISE ET SOYEZ PRÊT À IMPROVISER

Instinctivement, nous savons cela et c'est l'une des causes de notre trac. Culturellement, nous avons à l'école le plus souvent appris à nous taire, à bannir notre spontanéité, à taire notre créativité, car nous avons parfois été punis pour avoir essayé. Juste avant d'atteindre les plus hauts sommets de l'État ou des grandes entreprises, alors que l'on est encore jeune et que l'on se livre à l'exercice du grand oral, c'est toujours sous le contrôle du jury et sous peine d'être exclu si l'on ne récite pas bien sa leçon que l'on se livre

à l'exercice à risque de la prise de parole. Cela n'aide pas à favoriser une idée, une culture, une pratique de la fluidité face à un public quel qu'il soit.

Or l'incident nous oblige à sortir de ce que nous avions prévu. Il nous oblige à nous sortir de la prison dans laquelle souvent nous nous sommes claquemurés en montant sur scène. Cette prison, c'est notre propre tête. Ce que révèle l'épreuve de l'inattendu, c'est notre capacité d'être humain vivant et bien présent à être à la hauteur de la rencontre avec la réalité, avec le public. C'est dans cette rencontre qu'il se passe quelque chose d'unique et d'original qui restera peut-être gravé dans le souvenir des uns et des autres et qui inspirera, voire qui contribuera, à changer le monde, comme le proposent TED et les TEDx.

Le véritable message, ce n'est pas celui que vous avez laborieusement travaillé dans votre tête pour tenter de remédier à votre trac, c'est celui qui résulte d'une rencontre entre vous et votre public. Les éléments de support, voire de mise en scène, doivent être au service de cette rencontre, non y faire obstacle.

Cette remarque est importante, car elle fonde la méthode de préparation que nous appelons « la méthode du pendule » *(cf. p. 301)*.

Accueillez la surprise et soyez prêt à improviser.

3

COMMENT CONCEVOIR VOTRE « HISTOIRE » ?

« Lorsqu'il se trouva seul, ceux de son entourage, avec les Douze, l'interrogèrent sur les paraboles.
Il leur dit : "À vous a été donné le mystère du royaume de Dieu ; mais pour eux, qui sont dehors, tout vient en paraboles"… »

Évangile selon Marc 4-11

Nous arrivons maintenant à cet autre « comment » : comment concevoir votre intervention, que, d'habitude, on aborde en premier parce que, chronologiquement, on commence le plus souvent par réfléchir à ce que l'on va dire avant de le dire. Plus exactement, c'est ainsi que notre éducation nous a conduits le plus souvent à raisonner : planifier, vérifier, exécuter.

Or, nous venons de voir que le message définitif naît d'une rencontre avec le public, que les émotions échangées sont essentielles pour créer l'impact et la mémorisation et que se présentent souvent des incidents « créatifs ». Maintenant que nous savons en quoi cette rencontre est fondamentale, pensons notre message et concevons notre intervention en fonction de cette rencontre et son contenu émotif, unique et aléatoire.

Raconter une histoire ou des histoires, savoir les choisir, les structurer et les mettre au service du message sont des compétences essentielles pour créer ce contenu. Parlons de *storytelling* au service de votre présentation.

RACONTER UNE HISTOIRE, ÇA MARCHE !

Le *storytelling* est un mode de communication efficace en règle générale et dans le monde de l'entreprise en particulier. Voici maintenant ce qui devrait définitivement vous convaincre. J'ai maintes fois été le témoin, notamment dans TED/TEDx, du pouvoir de transmission d'une forte émotion à travers la rencontre d'une histoire personnelle. Voici, par exemple, l'intervention d'un grand sportif.



L'HOMME AU BRAS D'OR

Arnaud Assoumani, TEDxMinesNancy 2015
https://youtu.be/_oEJGo9sDL0



Arnaud est un jeune sportif vice-champion paralympique à Pékin et à Londres et champion du monde de saut en longueur, médaillé de bronze aux championnats de France « valides » en salle à Bercy en 2010. Il est né sans avant-bras gauche et nous racontait, ce jour-là, l'histoire de sa jeunesse, de ses entraînements, son défi de prendre part aux JO des « valides » et la perte de ses amis athlètes dans l'accident d'hélicoptère de Montevideo... Sportif ambitieux, musicien inattendu, porte-drapeau exemplaire de l'équipe de France, « Golden Arm », comme il se surnomme lui-même, a prononcé un *talk* vibrant.

Même après de multiples répétitions, son histoire était toujours aussi émouvante pour moi comme pour tous les organisateurs présents, la vidéo rend compte au moins partiellement de l'efficacité de son histoire !

UNE HISTOIRE PEUT AVOIR DES EFFETS PUISSANTS

Permettez-moi de citer un exemple de transmission du pire par une simple histoire. Elle est tirée d'un livre de Boris Cyrulnik[1], un vulgarisateur reconnu des sciences humaines et un conteur talentueux.

Irène, Boris Cyrulnik

Irène sortait des camps nazis. Son traumatisme était tel qu'elle refusait de retrouver les survivants membres de sa famille. S'installant à Paris, elle décida de vivre une vie nouvelle auprès d'étrangers. Musicienne, de nature joyeuse, elle était appréciée de tous et faisait merveille en s'occupant de jeunes enfants qui l'adoraient. Le temps passa. Au service d'un couple de cadres supérieurs parisiens, elle s'occupait avec un rare bonheur de la petite Lucie, 5 ans.

Un soir, la petite fille demanda à Irène de traduire une jolie chanson yiddish, « *Es brennt, Briederler, es brennt...* » Lucie voulut savoir « pourquoi ça brûle ». C'est l'instant que choisit le traumatisme passé pour envahir le présent. Dans le calme et la sérénité de la chambre d'enfant, Irène revécut et raconta la destruction de sa maison et l'assassinat de son père puis l'enfer de la mort lente de ses enfants et de toute sa famille dans le camp d'extermination.

1. Boris Cyrulnik, *Parler d'amour au bord du gouffre*, Odile Jacob, 2004. Paragraphe « Comment transmettre un traumatisme ». Boris Cyrulnik est un auteur à succès et se présente comme psychiatre, psychanalyste ou éthologue... Il a vulgarisé quelques thèmes en psychologie, psychiatrie, éthologie et neuroscience (notamment le concept de « résilience ») auprès du grand public. Je le cite pour l'impact et la qualité du *storytelling* qui caractérisent ses écrits. À la qualité d'écrivain vulgarisateur s'ajoute celle de conteur à la radio et à la télévision, ce qui lui donne un réel impact.

Le mal était fait. Le psychanalyste raconte l'histoire de la petite Lucie devenue grande comme un cas d'imprégnation et de transmission emblématique d'un traumatisme emprunté. Car elle fit dès lors des cauchemars chaque nuit jusqu'à l'âge adulte, comme si elle avait vécu ce traumatisme elle-même. Irène s'était involontairement déchargée de son « pathos » sur sa jeune protégée, comme cela arrive entre les générations, entre parents et enfants habituellement.

Il n'est évidemment question ici ni de transmission génétique ni extrasensorielle. Dans cette histoire, les deux personnes ne sont pas parentes, il n'y a aucune malveillance, aucune télépathie, aucun envoûtement, juste un moment d'exception et l'incroyable puissance d'une émotion véhiculée par les mots. La parole, la proximité physique et la puissance d'évocation de l'émotion peuvent donc transmettre le pire par une histoire.

Je voudrais maintenant illustrer la transmission du meilleur grâce à l'histoire d'une des raconteuses les plus reconnues des États-Unis.

Le nègre et le *redneck*, Annette Simmons[1]

En octobre 1992, Annette assistait au festival de contes de Jonesborough[2], Tennessee. Le plus grand festival de contes du monde — une sorte de TED sans caméra. Elle était assise à côté d'un autre spectateur, un gros homme blanc à la barbe grise, genre paysan, portant une casquette et un badge de la NRA (National Rifle Association, pour la liberté du port d'armes). Il avait tout du *redneck* sudiste et raciste, ce qui se confirma lorsque monta sur scène un Afro-Américain. Le fermier croisa les bras, chuchota à sa femme d'un ton irrité le mot « nègre » et se mit à regarder le ciel.

Le speaker noir parla de cette nuit d'angoisse durant les années 1960, où lui et ses camarades activistes se préparaient autour d'un feu de camp à participer à une manifestation de protestation en plein État du Mississippi lors des émeutes

1. Annette Simmons, « The Story Factory Inspiration, Influence and Persuasion Through the Art of Storytelling », Basic Books, Cambridge MA, 2002.
2. Festival de Jonesborough : http://www.storytellingcenter.net/

interraciales de cette époque. Annette raconte l'émotion de cette évocation, le danger anticipé et la peur de ces jeunes Noirs.

Puis le speaker chanta *Swing Low, Swing Chariot*, un chant religieux. Quatre cents personnes émues et transportées chantèrent avec lui. Annette entendit le *redneck* chanter lui aussi et, du coin de l'œil, elle vit une larme couler sur sa joue !

C'est là, nous dit Annette, qu'elle prit conscience du pouvoir du *storytelling*. Si le Noir activiste avait su émouvoir le Blanc raciste, ce truc doit être vraiment efficace !

RACONTER UNE HISTOIRE EST AU CŒUR DES PROCESSUS COGNITIFS HUMAINS

Pourquoi sommes-nous émus malgré nous ? Même quand on est au courant de la technique et de la façon de la mettre en œuvre ? Même quand on ne partage pas le point de vue du speaker ? Dans un excellent ouvrage[1], Kendall Haven, un océanographe devenu consultant raconteur d'histoires professionnel, relève le défi de montrer que l'efficacité du *storytelling* est scientifiquement prouvée. Pour cela, il rassemble une quantité (plus de 100 000 pages de publications scientifiques) de résultats de recherches de domaines différents qui convergent vers une conclusion très claire. Raconter une histoire est efficace pour faire passer un message et pour le faire retenir parce que notre cerveau est précâblé pour cela. La vidéo que je vous présente ne provient pas d'un TED/TEDx, je n'en ai pas trouvé, mais d'une conférence classique tenue à la Banque mondiale pour un public de la banque.

1. Kendall Haven, *Story Proof : the Science behind the Startling Power of Story*, Libraires Unlimited, 2007. www.kendallhaven.com. Vous trouverez une vidéo de la Banque mondiale sur le site de cette organisation.



LE *STORYTELLING* EST AFFAIRE DE RÉSULTATS

Kendall Haven, Banque mondiale, 2014
http://lc.cx/ZKo3 (La vidéo à visionner est en bas de la page.)



Une vidéo de la Banque mondiale présente une conférence assez complète sur les thèses de Kendall. Bien dans le style d'un *storyteller*, il nous raconte tout d'abord une blague *(opening joke)* qui est une vraie histoire et non une histoire vraie.

Un chauffeur de taxi et un prêtre arrivent au ciel, devant saint Pierre, en même temps car ils sont morts tous les deux dans le même accident de la route. Le chauffeur de taxi est accueilli immédiatement alors que l'on fait attendre le prêtre. Puis, alors que saint Pierre ouvre enfin la porte du Paradis à l'homme de Dieu, celui-ci demande pourquoi il a dû attendre ainsi, lui qui s'est efforcé de faire la volonté de Dieu alors que ce pécheur de taximan a été accueilli aussitôt. Saint Pierre répond : « Nous avons observé... et certes tu as souvent dit la messe, mais quand tu parlais, les gens dormaient alors que lorsque ce chauffeur de taxi parlait en conduisant, là, les gens priaient avec ferveur ! »

Cette histoire conduit à la morale suivante : le *storytelling* est affaire de résultats.

Ensuite, je vous propose cette explication globale de la thèse tirée de son ouvrage *Story Proof*[1] : « La masse de l'humanité a appris à lire et à écrire il y a seulement quelques centaines d'années. Les formes logiques, discursives et argumentatives ont émergé il y a peut-être 5 000 ans. À l'inverse, les humains ont raconté des histoires pendant au moins 100 000 ans. Les biologistes évolutionnistes nous apprennent que 100 000 ans de dominance du mode "histoire" dans les interactions humaines ont câblé le cerveau humain pour le prédisposer dès la naissance à penser, à comprendre et à créer du sens à partir d'histoires. »

1. *Idem.*

RACONTER UNE HISTOIRE, ÇA MARCHE SELON LA SCIENCE !

Le « mode histoire » nous est donc parfaitement naturel. Notre espèce l'a peu à peu sélectionné afin de configurer notre cerveau pour apprendre, communiquer, mémoriser, anticiper et agir. Le « mode histoire » a été un instrument de la survie et de l'évolution de l'espèce humaine. Voici un micro-trottoir imaginaire comme on pourrait en faire en conférence TED à partir des travaux de Kendall. Ces quelques citations d'éminents scientifiques donnent le ton et vous permettront de creuser le sujet si vous le souhaitez.

Des confirmations scientifiques[1]

› ***Mark Turner**, professeur de sciences cognitives, Case Western Reserve University :*

« L'histoire est un principe de base de notre esprit… la plus grande part de nos expériences, de notre savoir et de nos réflexions s'organise comme des histoires. »

« La parabole est à la base de l'esprit humain : la base de la pensée, du savoir, de l'action, de la création et sans doute même de la parole[2]. »

› ***Alison Gopnik**, psychologue, UC Berkeley :*

« Notre cerveau a évolué pour développer des programmes sous forme d'histoires à partir de stimuli sensoriels qui représentent très correctement des objets et des expériences réelles. Ces programmes […] nous permettent d'anticiper ce que le monde sera et d'agir efficacement à partir de là. C'est comme cela que la nature résout le problème de l'apprentissage[3]. »

1. Toutes les citations de cet encadré ont été traduites par l'auteur.
2. Mark Tuner, *The Literary Mind, the Origins of Thought and Language*, Oxford University Press, 1996. http://markturner.org/lm.html
3. Alison Gopnik *et al.*, *The Scientist in the Crib*, Harper Perennial, 1999. Version française : Alison Gopnik, Andrew Meltzoff et Patricia Kuhl *Comment pensent les bébés,* Le Pommier, 2005.
TED : http://www.ted.com/talks /alison_gopnik_what_do_babies_think?language=fr
Site de l'auteur principal : http://alisongopnik.com/TheScientistInTheCrib.htm.

› *Jerome Bruner, psychologue de l'éducation, dont les travaux inspirèrent les pratiques éducatives américaines jusqu'à une période très récente :*

« Les enfants produisent et comprennent des histoires bien avant d'être capables de manipuler les fondamentaux de la logique "piagetienne" pouvant être articulés sous forme linguistique[1]. »

« Pourquoi utilisons-nous des histoires pour raconter ce qui se passe dans nos vies ? Parce que, le plus souvent, la vie se déroule sous une forme et un schéma d'histoire. Nous l'utilisons parce que ça marche le plus souvent. Parce que ça marche le plus souvent, nous avons appris à nous appuyer sur le mode-histoire comme notre modèle mental premier[2]. »

« Concevoir des histoires est notre moyen d'affronter les surprises et les bizarreries de la condition humaine. Les histoires donnent le contexte et la structure pour rendre l'inattendu moins surprenant et plus compréhensible[3]. »

› *Michele Crossley, psychologue, Manchester University :*

« Il est normal pour nous d'expérimenter les choses sous forme d'histoires, car, pour la plupart, les choses prennent sens et s'articulent les unes aux autres en séquences d'histoires[4]. »

› *John D. Bransford et Ann L. Brown, professeurs de sciences de l'éducation, université de Washington :*

« Particulièrement importante est la découverte que l'esprit plaque une structure sur les informations de l'expérience et l'interprète selon une structure d'histoire[5]. »

› *Mark Johnson, philosophe, professeur de Liberal Arts and Science, université de l'Oregon :*

« Chacun d'entre nous s'active à construire sa propre vie à la fois consciemment et

1. Jerome Bruner, *Acts of Meaning*, Harvard University Press, 1990. Pour une lecture directe : http://mf.media.mit.edu/courses/2006/mas845/readings/files/bruner_Acts.pdf
2. *Idem*.
3. Jerome Bruner, *Making Stories : Law, Literature, Life*, Cambridge MA, Harvard University Press, 2003.
4. Michele Crossley *Introducing Narrative Psychology : Self, Trauma and the Construction of Meaning*, London Open University Press, 2000. http ://eprints.hud.ac.uk/5127/2/Chapter_1_Michelle_Crossley.pdf
5. John D. Bransford, Ann L. Brown, *How People Learn : Brain, Mind, Experience, and School*, Washington DC, National Academy Press, 2000.
http ://www.colorado.edu/MCDB/LearningBiology/readings/How-people-learn.pdf

inconsciemment, en tentant de se placer soi-même comme un personnage dans ce que nous voulons regarder comme une histoire de vie qui a du sens[1]. »

Gerald Zaltman, professeur émérite de neuromarketing à Harvard University :

« Le storytelling n'est pas une chose que nous faisons par hasard. C'est une chose que nous sommes virtuellement obligés de faire si nous voulons nous souvenir de quoi que ce soit. Les histoires que nous inventons sont les souvenirs que nous conservons[2]. »

Le *storytelling* a de l'impact parce que les histoires font partie intégrante de notre histoire biologique, de nombreux résultats scientifiques l'attestent de manière très claire !

RACONTER UNE HISTOIRE, ÇA MARCHE EXPÉRIMENTALEMENT !

Racontons au moins l'une des expérimentations menées par des scientifiques. Je l'ai choisie parmi d'autres, car elle s'inscrit explicitement dans un contexte d'affaires. Les résultats d'études[3] menées à partir de 1979 par Joanne Martin et Melanie Powers avec divers groupes d'étudiants américains de MBA montrent qu'une proposition est plus crédible lorsqu'elle est soutenue par une histoire.

1. Mark Johnson, *Moral Imagination : Implications of Cognitive Science for Ethics*, University of Chicago Press, 1993. http://philosophy.uoregon.edu/profile/markj/
2. Gerald Zaltman, « How Customers Think : Essential Insights into the Mind of the Market », interview filmée à Harvard : https://www.youtube.com/watch?v=NQzYclR8ufM
3. Une sélection d'articles universitaires rend compte de ces travaux sous divers angles :
Joanne Martin, « Stories and Scripts in Organizational Settings » in Albert H Hastorf, Alice M Isen (dir.), *Cognitive Social Psychology*, New York : Elsevier-North Holland, Inc., 1982, p. 255-305.
Joanne Martin et Melanie Powers, « *Organizational Stories: More Vivid and Persuasive than Quantitative Data* » in Barry M. Staw (dir.), *Psychological Foundations of Organizational Behavior*. Glenview, IL : Scott, Foresman, 1983, p. 162-168.
Joanne Martin, Martha S. Feldman, Mary Jo Hatch, Sim B. Sitkin « The Uniqueness Paradox in Organizational Stories », *Administrative Science Quarterly,* 28, 1983, p. 438-453.

Le cas d'école « American Winery »

Les chercheurs en psychologie sociale Martin et Powers préparèrent le cas fictif d'un établissement vinicole souhaitant développer ses offres en s'appuyant sur des techniques traditionnelles françaises. Ils élaborèrent une publicité communiquant ce message et trois dossiers d'explications soutenant la thèse.

Certains étudiants ne reçurent qu'une simple publicité (groupe témoin). D'autres, répartis en trois groupes, reçurent un dossier complémentaire comprenant selon les cas :

- groupe 1 : des statistiques ;
- groupe 2 : une histoire écrite seule ;
- groupe 3 : la même histoire plus des statistiques.

Le groupe 2 fut celui qui fut le plus prêt à croire que l'établissement se développerait selon la voie indiquée et que la pub disait vrai. Vinrent ensuite le groupe 3 puis le groupe 1. Diverses autres études plus détaillées confirmèrent par la suite la plus grande efficacité du *storytelling* pour passer le message.

Ce domaine de recherche recoupe les travaux d'autres scientifiques qui travaillèrent dès l'apparition de nouveaux médias sur deux récents concepts caractérisant toute forme de communication. Raconter une histoire est une option de communication d'autant plus efficace que, d'une part, le thème de la communication fait beaucoup appel à l'interprétation (théorie de la richesse du média[1]) et que, d'autre part, la communication en question s'appuie sur une interaction sociale entre l'orateur et son public (théorie de la présence sociale[2]) !

Nous retrouvons là ce que comédiens et saltimbanques savent depuis l'Antiquité et ce que nous rapportent aujourd'hui des conteurs et *storytellers* comme Annette Simmons, Doug Lipman, Kendall Haven, voire Henri Gougaud en France !

1. Robert Lengel et Richard L. Daft, « The Selection of Communication Media as an Executive Skill », *The Academy of Management Executive* (1987-1989), août 1989.
2. John Short, Ederyn Williams, Bruce Christie, *The Social Psychology of Telecommunications*, London, Wiley, 1976.

Ces résultats expérimentaux sont d'autant plus intéressants que, dans le cas de Martin et Powers, l'histoire n'était pas racontée. Elle était transmise par écrit. Il faut donc imaginer que l'information présentée selon une trame événementielle et avec des personnages permet déjà en elle-même un processus d'identification et d'adhésion, le face-à-face oratoire vient encore renforcer l'effet du *storytelling*. C'est ce que nous expérimentons justement dans TED/TEDx : une histoire plus la présence de l'orateur.

■ RACONTER UNE HISTOIRE, ÇA MARCHE EN MANAGEMENT !

Mais sortons du labo. Le *storytelling* est considéré comme une *best practice* en management par les consultants les plus prestigieux. Une étude de Jennifer LaClair et Ravi Rao[1], deux consultants du bureau de Cleveland du cabinet de conseil McKinsey, le confirme.

Le conseil de McKinsey

Il s'agit d'une étude comparative multisectorielle (banques, hôpitaux, industrie, services publics) et menée sur des programmes de changement de 40 organisations afin de déterminer l'impact des bonnes pratiques managériales. Celles-ci sont présentées en 12 critères : 6 pour le top management, 3 pour le management intermédiaire et 3 pour le personnel d'exécution. L'étude établit sans surprise une forte corrélation entre la mise en œuvre de ces bonnes pratiques et l'atteinte (voire le large dépassement) des objectifs du programme. Or le deuxième des 6 critères destinés au top management concerne sa communication et est libellé ainsi : « *Relate single, clear, compelling story, no mixed message* » (« Raconter une histoire, simple claire et captivante, pas de message multiple ou embrouillé »).

1. LaClair et Rao, novembre 2002, http://www.mckinsey.com/insights/organization/helping_employees_embrace_change

Soyons juste, raconter une histoire convaincante n'est ici que l'une des 12 pratiques, ce n'est pas la seule analysée dans ce modèle, elle fait partie d'un tout. Et quand elle est là, bien présente, l'histoire s'avère un élément décisif au service du message souhaité par l'orateur. Et c'est ce que pratiquent les publicitaires depuis longtemps.

Raconter une histoire, ça marche pour vendre

En fait, s'il est trivial de remarquer que la publicité a toujours plus ou moins raconté des histoires, il semble que le *storytelling*[1] des marques s'affirme comme un genre publicitaire en soi.

Trois histoires de marques



Nike, « Find your greatness », 2012
https://youtu.be/WYP9AGtLvRg

Vendre un produit se fait de plus en plus sans même montrer le produit, mais avec une histoire comme dans ces trois campagnes très différentes de l'année 2012. Nike le montre par exemple avec une série de petites histoires sur le thème de la grandeur ordinaire qui n'est pas réservée aux seuls grands athlètes.



Cartier, « L'Odyssée », 2012
https://youtu.be/yaBNjTtCxd4

Ici, la marque Cartier se raconte en utilisant son logo, la panthère. Un voyage mythique de cet animal évoque sa conquête du marché mondial avant de s'achever par un retour au bercail : place Vendôme.

1. D'après le site http://www.definitions-marketing.com : « Dans un contexte marketing, le *storytelling* est le fait d'utiliser le récit dans la communication publicitaire. Le *storytelling* consiste donc à utiliser une histoire plutôt qu'à mettre classiquement en avant des arguments marque ou produit. La technique du *storytelling* doit normalement permettre de capter l'attention et de susciter l'émotion. Elle peut également être utilisée pour élever la marque à un rang de mythe. »



Pérou, « Marque Pérou : campagne de lancement internationale », 2012
https://youtu.be/cgYD-PUkkrY

Un pays comme le Pérou commandite lui aussi une campagne réussie qui raconte une histoire malgré des dialogues mal doublés. Le film encourage le tourisme avec une histoire travaillée sous de multiples aspects : authenticité, générations, réussite, découverte...

Le *storytelling* s'applique en effet de plus en plus à toutes les marques. On pourrait multiplier les exemples. Ces trois films ont en commun d'avoir connu à la fois le succès du public et celui des professionnels qui les ont salués comme emblématiques, c'est pourquoi je les évoque ici à titre d'illustration. Oui, la publicité a toujours raconté des histoires et elle s'est engouffrée dans le *storytelling*. On prend son temps pour nous parler de choses personnelles et émouvantes. Nous sommes loin du martèlement de la marque ou du slogan comme le faisaient les spots des lessiviers dans les années 1960 ou 1970.

La sélection dans l'évolution de l'espèce humaine de ce mode de communication et de mémorisation s'est faite sur un simple critère d'efficacité. Se raconter des histoires a fonctionné. Par conséquent, dans l'entreprise qui est à la fois un lieu d'efficacité et d'échanges humains, raconter une histoire a bien toute sa place.

On comprend donc que toutes ces marques misent désormais sur le *storytelling*. Non sans raison. Cela dit, la qualité du *storytelling* seule ne suffit sans doute pas. Si le Pérou est en proie à des guérillas ou subit des catastrophes naturelles ou si les associations d'obèses rejettent l'histoire que propose Nike, la réussite du plan « tourisme » gouvernemental de l'un ou la campagne de l'autre seront remises en cause, le *storytelling* ne fait pas tout, surtout s'il n'est pas authentique.

STORYTELLING, PAR-DELÀ LE BIEN ET LE MAL…

Avant de découvrir les principes de conception de votre *talk*, je voudrais vous donner juste un aperçu des critiques courantes que reçoit le *storytelling*. Ces critiques sont à mon avis fondées. Je les accepte d'autant mieux qu'elles nous aident à cadrer notre sujet et nos conseils sur le plan éthique.

En revanche, les bases idéologiques de certaines de ces critiques ne sont pas mon propos. Le *storytelling* n'est ni bien ni mal. Ne faites pas, pour de mauvaises raisons, l'impasse sur une technique qui pourrait vous rendre de grands services.

■ LE *STORYTELLING* EN POLITIQUE

Le *storytelling* est depuis une vingtaine d'années l'arme de conseils en communication que l'on appelle parfois des « *spin doctors* » qui mettent des histoires simples et frappantes au service de la politique d'un État ou d'un homme politique. Ici, l'investiture de Manuel Valls.

QUAND UN POLITIQUE RACONTE SA VÉRITABLE HISTOIRE

Manuel Valls, discours d'investiture au poste de Premier ministre du 8 avril 2014, Assemblée nationale
https://lc.cx/ZFeb



La partie qui nous intéresse ici se trouve à la 46e minute de la vidéo originale.

N'est-il pas frappant de constater l'impact que le nouveau Premier ministre réussit à obtenir auprès de l'Assemblée lorsqu'il évoque, à la fin de son discours, son histoire personnelle et les raisons qui l'on fait, lui le jeune Catalan, choisir de devenir français ? Même ses adversaires politiques applaudissent debout. On dira qu'il s'agit d'un truc démagogique classique pour faire vibrer la fibre patriotique...

Un truc, oui, mais qui marche et que tout le monde aura retenu, à la différence des analyses et des plans d'action déroulés dans le corps du discours, plus ou moins précis et qui se révélèrent souvent obsolètes avant d'être appliqués.

Considérons l'homme et son auditoire... Observons attentivement les expressions du visage et le regard qui court sur l'assemblée à ce moment-là. On comprend la puissance du *storytelling* quand il repose comme ici sur une histoire vraie et quand l'intervenant exprime une émotion personnelle très certainement travaillée[1], mais reposant indéniablement sur une base authentique.

LE *STORYTELLING*, LA *SPIN MEDICINE* DES IMPOSTEURS ?

Certains auteurs ont étudié cette pratique et validé son efficacité tout en pointant ses travers dans les champs publicitaire et politique, notamment sous les administrations Bush, Blair et Sarkozy. Il a donc été, un temps, de

1. Ce discours n'est sans doute pas sans lien avec celui, célèbre, d'Obama qui marque le début de sa conquête électorale de 2007 : https://www.youtube.com/watch?v=OFPwDe22CoY...

bon ton chez certains intellectuels de la dénigrer partout. Pratique publicitaire ou manipulation des masses par des *spin doctors*, il faudrait donc la rejeter au nom d'une morale rejetant l'imposture...

À l'inverse du cas Valls, la vérité, en effet, n'est pas toujours derrière l'histoire. Il me faut ici évoquer l'ouvrage de Christian Salmon sur le *storytelling*[1]. Sociologue, chercheur au CNRS, Christian Salmon est expert en « narratologie ». Ses thèses ont connu, en France et au-delà, un succès certain en mettant en accusation cette technique à l'occasion de l'élection présidentielle française de 2007. Au fil des chapitres de son livre, il montre comment le *storytelling*, à partir du domaine de la communication interne et externe de l'entreprise, s'est affirmé auprès des financiers et des politiques comme un moyen permettant l'asservissement intellectuel des consommateurs et des citoyens. En gros, il s'agirait d'une technique mensongère, intrinsèquement manipulatoire.

Quand l'histoire manipule l'opinion

À diverses occasions, notamment lors des interventions militaires en Afghanistan et en Irak, de petites histoires ont été préparées par les conseillers politiques de Bush avec des détails sur des personnages de tous les jours qui « fassent vrai » afin que l'identification puisse opérer. Ces petites histoires ont ensuite été reprises par les alliés Blair et Sarkozy et la presse des autres pays jusqu'à ce que se forme une opinion publique mondiale favorable à l'intervention décidée. Voici un exemple qui a été étudié par le chercheur Christian Salmon :

1. un rapport d'Amnesty International de 1997 dit ceci : « Dans un cas au moins, les châtiments infligés ont pris la forme d'une mutilation. En octobre 1996, des talibans auraient sectionné l'extrémité du pouce d'une femme dans le quartier de Khair Khana à Kaboul. Cette "punition" avait apparemment été infligée à

1. Christian Salmon, *Storytelling – La machine à fabriquer les images et à formater les esprits*, La Découverte, 2007. La vidéo suivante : http://youtu.be/C02u0C7a80c présente l'essentiel de sa thèse. Utilisant elle-même le *storytelling*, cette intervention serait sans doute perfectible selon les axes du présent ouvrage...

cette femme car elle portait du vernis à ongles » ;

2. en 2001, l'épouse du président des États-Unis parle à la presse des « petites filles à qui l'on coupe les ongles en Afghanistan pour avoir mis du vernis à ongles ». Histoire reprise peu de temps après par Cherie Blair, l'épouse du Premier ministre anglais ;
3. en 2008, Sarkozy a changé d'avis, il envoie des troupes en Afghanistan et parle à son tour à différentes reprises des femmes à qui l'on coupe les mains ou les doigts pour avoir mis du vernis à ongles.

Des articles[1] et même un film[2] de l'agence Capa relatent l'histoire de ce « dérapage » progressif d'un *storytelling* créé de toutes pièces et qui permettra à différents pays et à différents moments de légitimer une intervention militaire. Or bien que vraisemblables, elles étaient souvent inventées. D'autres histoires plus conséquentes ont été diffusées dans la foulée concernant les pratiques barbares des talibans ou les armes de destruction massive de Saddam Hussein. Histoires servant la raison d'État mais qui, pour certaines, ont été ensuite infirmées.

STORYTELLING ET AUTHENTICITÉ

Les astuces de communication en forme de *storytelling* fonctionnent donc. Pourtant, tous les chefs d'État étudiés par Christian Salmon ont par la suite perdu leurs élections respectives. Les *spin doctors* comme Karl Rove, pour George W. Bush ; Alastair Campbell, pour Tony Blair ; voire Henri Guaino, auprès de Nicolas Sarkozy, ont acquis par la suite une réputation peu enviable. À court terme donc, l'astuce a payé. À long terme, c'est beaucoup moins certain.

1. Lire : http://www.20minutes.fr/monde/242938-20080726-devant-obama-sarkozy-ressort-legende-talibans-vernis-a-ongles.
2. Histoire des femmes aux mains coupées : vous trouverez un extrait de film qui relate cette histoire et qui en cite toute les sources ici : https://www.youtube.com/watch?v=7AdgI-QiRPo.

La finesse de la communication n'est rien sans la pertinence du sens. Christian Salmon semble avoir un peu sous-estimé le pouvoir des faits et le bon sens du public à long terme qui reste capable de comprendre *in fine* quand on lui a « raconté des histoires » ! Observez d'ailleurs au passage que les expressions : « Vous me racontez des histoires » ou « Ce sont des histoires » signifient dans notre langue à peu près « Vous mentez ! »

Si vous souhaitez creuser ce point, trois pistes peuvent vous aider à vous exercer à trier lorsque vous déciderez d'adopter une histoire pour l'intégrer à votre présentation.

Impostures et légendes urbaines : la veille s'organise !

Gérald Bronner est un sociologue cognitiviste, il a étudié en fonction des cultures qui les accueillent pourquoi et comment les croyances collectives prennent vie. Dans son ouvrage *La Démocratie des crédules*[1], il étudie divers phénomènes comme la « peopolisation » de la politique, les divers complotismes, les pseudo-sciences.

Véronique Campion-Vincent et Jean Bruno-Renard, également sociologues, travaillant sur les légendes urbaines et le paranormal, ont également écrit les ouvrages utiles sur les croyances diverses qui se racontent et se transmettent dans nos sociétés, notamment dans *100 % Rumeurs*[2].

Enfin, comme de nombreuses histoires se colportent maintenant *via* le Net, le site en français Hoaxbuster.com[3] propose une veille intéressante.

Effectivement, une histoire peut transmettre un mensonge. Bien entendu, cela m'est aussi arrivé une fois ou deux dans mes TEDx que tel ou tel intervenant force un peu le trait ou invente carrément une anecdote… *No comment !*

1. Gérald Bronner, *La Démocratie des crédules*, PUF, 2013.
2. Véronique Campion-Vincent et Jean Bruno-Renard, *100 % Rumeurs : codes cachés, objets piégés, aliments contaminés… La Vérité sur 50 légendes urbaines extravagantes*, Payot, 2014.
3. www.hoaxbuster.com.

Le *storytelling* peut donc en effet devenir un outil de manipulation politique ou simplement publicitaire et certains s'en détournent pour cette raison... Pourtant, le *storytelling* en tant qu'outil fonctionne parfaitement. Vous pouvez cependant aussi utiliser l'outil à bon escient en prenant ce qu'en disent des chercheurs tel Christian Salmon comme un avertissement... Mais justement, quelles sont les limites à se donner pour l'utiliser au mieux ?

STORYTELLING ET RIGUEUR INTELLECTUELLE

Après ceux qui stigmatisent et dénoncent, il y a ceux qui minimisent et infériorisent. Ils ont un effet plus profond, car ils renforcent des idées reçues bien ancrées qui peuvent vous empêcher d'oser progresser. Le *storytelling* ne consisterait selon eux qu'à collecter de simplistes témoignages et des anecdotes qu'il ne faudrait pas confondre avec les « vraies » idées... Bref, des astuces de faible portée qu'il ne faudrait pas confondre avec des méthodes « sérieuses ». Le *storytelling* ne serait donc qu'une banale approche distractive !

Comme j'accompagne des étudiants de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs dans leurs TEDx, j'entends souvent dans le public « éclairé », au cocktail, des remarques du style : « C'est bien, mais tel intervenant n'a présenté qu'un aspect des choses »... Notre cerveau, comme celui de nos jeunes enfants et celui de nos ancêtres Cro-Magnon, nous l'avons dit, pense naturellement en termes d'histoires et non pas en termes analytiques ! Et l'incroyable succès de TED et des TEDx, même en France, démontre l'impact réel des histoires. Cela n'a rien d'un effet de mode. C'est donc grandement à tort que l'on peut parfois être tenté d'inférioriser ce type de communication au motif qu'il serait superficiel, enfantin, biaisé ou incomplet. La narration d'une histoire maximise l'impact et la mémorisation du message, tout dépend du message !

Je voudrais vous en convaincre en vous conviant à prendre connaissance de cet extraordinaire témoignage vécu d'une scientifique sur le dysfonctionnement de son propre cerveau :

INTROSPECTION SCIENTIFIQUE

Jill Bolt Taylor, TED 2008
https://youtu.be/DskbN5OOnHo



Jill Bolt Taylor est une spécialiste du cerveau, une neuro-anatomiste. Après s'être présentée elle-même, et avoir donné la raison de son choix de carrière, son frère est schizophrène, Jill raconte comment une attaque lui a permis de mieux comprendre de l'intérieur comment fonctionne notre cerveau.

Elle nous présente d'ailleurs en termes simples les personnalités de nos deux hémisphères comme le ferait une maman de ses deux enfants très différents. Puis glissant peu à peu à l'intérieur de son souvenir, elle revit plus qu'elle ne raconte les suites d'une hémorragie de la taille d'une balle de golf dans la région temporale du langage.

Elle joue et analyse tout à la fois cette extraordinaire expérience d'être atteinte elle-même du mal qu'elle étudie professionnellement. Ce mélange de jeu et d'analyse est représentatif des deux facettes de notre personnalité et des hémisphères de notre cerveau qui, dans le cas de l'attaque que subit Jill, se disjoignent et se succèdent pour piloter son corps…

De mon point de vue, il s'agit d'un *talk* emblématique de la nécessaire dualité de notre fonctionnement intellectuel qui nous renseigne sur le fond de notre sujet car il ne présente justement pas qu'un seul aspect des choses… tout est là. Et, sur la forme, il est fascinant et extraordinairement réussi. Témoignage en est donc donné !

Comme on le voit dans ce cas extrême, le *storytelling* peut conjuguer authenticité et rigueur scientifique et même accommoder l'académisme le plus reconnu. Cela donne alors un *talk* à l'impact mémorable. Plus de 17 millions de vues et toujours pas de thèse, antithèse, synthèse, mais un

incroyable show qui fait l'élastique entre la description clinique et savante et l'expérience planante et hallucinée, une intervention proprement hors norme !

■ AUTHENTICITÉ ET RIGUEUR

Si l'objet de votre communication comporte des aspects techniques ou complexes essentiels à votre message, il vous faudra trouver un moyen de les incorporer à l'histoire sans compromettre leur caractère rigoureux. Il n'en reste pas moins vrai que pour « passer la rampe », vous devrez prendre en compte la manière dont votre public apprend et mémorise : en mode « histoire ». Après tout, soyons pragmatiques, ça marche et ce sont les résultats de travaux scientifiques qui permettent de le dire *(cf. p. 144)* !

Pourquoi faut-il impérativement être authentique et rigoureux ? Parce que nous assistons maintenant au développement d'une attitude inverse du style : « Puisque ça marche à TED, faisons du *storytelling*... » et que le danger serait de simplement suivre une mode et d'accommoder quelques bribes de récits douteux glanés ici ou là et de produire quelque chose de très mauvais.

Nombreux sont ceux qui, venant au secours de la victoire, sont tentés de « faire du TED » sans avoir pris le temps d'en comprendre les véritables ressorts. Ces ressorts, nous l'avons vu au début de livre, sont caractérisés par les principes PIMP :

- commencer par travailler le « **P**ourquoi » ;
- le travail oratoire lié à l'**I**ncarnation du message dans le personnage ;
- la structuration du **M**essage et de l'intervention elle-même ;
- la **P**réparation minutieuse des deux en parallèle.

Quand la volonté d'influencer conduit à inventer des histoires au mépris des faits et de la réalité comme le font ceux que l'on a appelés des « *spin doctors* », cela devient de la manipulation. Le *storyteller* peut alors faire illusion un temps, mais, dans notre monde connecté, il prend le risque d'apparaître pour ce qu'il est : un imposteur. Quand l'orateur s'amuse à « faire du TED » sans véritable message, son *talk* apparaît dénué de sens, donc d'intérêt. Quand la préparation est inexistante ou ne met pas en cause une telle attitude, il est à craindre que l'intervention n'ait pas beaucoup d'impact.

STORYTELLING : NI BIEN NI MAL !

Apprenons plutôt à utiliser le *storytelling* pour ce qu'il est : un simple outil. Ni bien, ni mal, ni unique. Il est efficace pour faire passer un message quand, simplement, on l'utilise à bon escient et avec authenticité, comme le démontrent le plus souvent TED et les TEDx. Le *storytelling* est bien un outil d'influence. On peut se contenter de le stigmatiser et de le voir comme l'outil du démon ou de la mode. On peut aussi le voir comme l'objet incontournable que doivent maîtriser managers et gouvernants, libre à eux de décider à quelle fin. L'outil est au-delà du bien et du mal, mais son utilisateur ne l'est pas !

UNE HISTOIRE DE BIPEDE

Maintenant que nous ne pouvons plus douter du redoutable impact potentiel d'une bonne histoire et que nous connaissons l'importance de respecter pour cela un cadre d'authenticité et de rigueur, à quoi reconnaît-on le scénario d'une bonne histoire ? Qu'est-ce qui fait qu'on s'en souvient et qu'on est prêt à agir à partir d'elle ?

Tirons parti de l'avis des experts qui s'expriment dans TED/TEDx pour en conserver les aspects les plus pertinents dans le contexte managérial.

QU'EST-CE QU'UNE HISTOIRE ?

Mais au fait, si le *storytelling* est le fait de raconter une histoire, qu'est-ce donc qu'une histoire ? Kendall Haven montre que le mot anglais « *story* » est impuissant à en rendre précisément la nature. La langue anglaise distingue au moins « *story* » et « *history* », ce que ne fait pas le français « histoire ».

Voyons ce que dit le dictionnaire[1] :

> « ***Histoire***
> ***[...]***

1. Définition selon Larousse on line : http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/histoire/40070.

- **Récit portant sur des événements ou des personnages** réels ou imaginaires, et qui n'obéit à aucune règle fixe ; anecdote visant à amuser, à divertir : *Raconter une histoire*. Histoires drôles, scabreuses.
- **Aventure** que l'on raconte : *Il m'est arrivé une drôle d'histoire.*
- **Propos mensongers**, récit fait pour abuser quelqu'un, pour se justifier, etc. : *Ce sont des histoires.*
- Familier. **Ensemble d'événements**, de faits, généralement fâcheux, complexes : *Sa nomination va faire toute une histoire.* »

Une histoire est-elle seulement une anecdote, une simple série d'événements, de faits ? L'existence d'une intrigue suffit-elle pour définir une histoire ? Tout récit et toute narration sont-ils des histoires ? Dans son livre, Kendall Haven démontre avec de nombreux exemples que les définitions ordinaires renvoient au divertissement, à la fantaisie, à l'enfance, à la tromperie, ou à l'exposé de simples faits. Retenons sa définition, car elle va vous aider ultérieurement à construire votre histoire à vous.

« Histoire », définition d'après Kendall Haven : « Une **histoire** est le récit **détaillé** de l'**épreuve** d'un **personnage** pour surmonter des **obstacles** et atteindre un **but important**[1]. »

UNE HISTOIRE DE BIPEDE

Voyons ce que doit comporter un récit pour être une histoire qui nous touche. Le récit ou la narration peut être oral(e) ou écrit(e), liste les faits disponibles et décrit l'intrigue, mais cela ne suffit pas à en faire une histoire. Pour avoir de l'impact, pour impliquer le lecteur ou l'auditeur, il doit comporter les six éléments suivants :

1. Traduction personnelle de la citation d'origine que voici : « *A story is : a detailed character-based struggle to overcome obstacles and reach an important goal* » (Story Proof, chap. 7).

- **But :** l'objectif du personnage au-delà des obstacles à surmonter ;
- **Intention :** le personnage a une raison de lutter, une motivation importante ;
- **Personnage :** un individu avec des traits de personnalité distinctifs et une volonté propre ;
- **Epreuve :** il y a lutte, des obstacles à surmonter, un conflit ou un problème à résoudre ;
- **Détails :** ils permettent la visualisation réaliste du contexte et du contenu de l'histoire ;
- **Enjeu :** les risques et le danger donnent de l'importance et de l'intérêt à l'histoire.

Donnons d'emblée un exemple d'histoire au sens le plus plein et le plus traditionnel.

JACK ET LE HARICOT MAGIQUE

Didier Chambaretaud, TEDxIESEG2014
https://youtu.be/wb8BDXPJ0gA



J'ai eu l'occasion de me servir de ce conte traditionnel anglais à l'occasion d'un *talk* à TEDxIESEG 2014. Mon objectif était de montrer comment les contes et leurs morales évoluent avec le temps et comment ils préfigurent l'évolution de nos mentalités. Ultimement, je voulais démontrer que l'idée de réussite évolue et devient moins injuste et moins brutale et que, même si l'actualité ne le démontre pas, la morale des contes, elle, nous donne une lueur d'espoir. Dans ce *talk*, je m'appuie sur une histoire qui est un archétype du conte et aussi de ce que nous appelons ici une histoire. Voici son résumé.

Un jeune garçon pauvre et un peu inconséquent doit vendre son unique vache au marché pour survivre. Il prend la route du marché. En chemin, il rencontre une vieille femme qui lui échange la vache contre des haricots magiques, sa mère le punit. Le lendemain, les haricots lui ouvrent un

chemin vers les nuages. Il grimpe et se retrouve chez un ogre où il travaille pour être nourri. Par trois fois, il en profite pour voler des objets magiques. La troisième fois, l'ogre le surprend. Jack manque d'être attrapé et mangé puis s'enfuit. Il coupe le haricot et tue l'ogre. Il vit ensuite riche et heureux. De nombreuses précisions agrémentent l'histoire : la chaumière, le château, le chemin, le haricot, la description des personnages rencontrés et des objets magiques.

De nombreux contes comme celui-ci illustrent bien la définition précédente résumée par l'acronyme BIPEDE : « Un jeune garçon pauvre et un peu inconséquent ***(Personnage)*** doit vendre son unique vache au marché ***(Intention)*** pour survivre ***(Enjeu)***. Il prend la route du marché ***(But)***. En chemin, il rencontre une vieille femme qui lui échange la vache contre des haricots magiques ***(Épreuve)***, sa mère le punit ***(Épreuve)***. Le lendemain, les haricots lui ouvrent un chemin vers les nuages ***(Épreuve)***. Il grimpe et se retrouve chez un ogre où il travaille pour être nourri ***(But)***. Par trois fois, il en profite pour voler des objets magiques ***(Épreuve, Intention)***. La troisième fois, l'ogre le surprend. Jack manque d'être attrapé et mangé puis s'enfuit. Il coupe le haricot et tue l'ogre ***(Épreuves)***. Il vit ensuite riche et heureux ***(But atteint)***. De nombreuses précisions agrémentent l'histoire : la chaumière, le château, le chemin, le haricot, la description des personnages rencontrés et des objets magiques ***(Détails)***. »

Et c'est le lecteur ou l'auditeur qui, en combinant tous ces éléments en fonction de ses propres références, donne un sens et trouve l'histoire vivante, passionnante et la mémorise. Nous retrouvons cette idée de coproduction. L'auteur propose un ensemble d'éléments et en fonction de sa « base de données personnelle de référence », l'auditeur ou le lecteur en fait son histoire... une histoire de BIPEDE !

■ LA VÉRITABLE HISTOIRE ÉMERGE DANS LES INTERVALLES DU RÉCIT...

Pour ce faire, Kendall Haven nous révèle deux clés complémentaires qui réunissent le savoir empirique des conteurs et des auteurs de fiction et aussi les résultats de recherches scientifiques :

- **clé n° 1 : naturellement**, notre esprit **comble les vides** et **crée des associations** entre les éléments donnés dans le récit et les ordonne pour leur **donner un sens** ;
- **clé n° 2 :** pour cela, nous puisons dans notre **base de données de savoirs préalables**.

Notez que, même s'il manque certains éléments au BIPEDE, notre esprit tente de les reconstituer en vertu de la clé n° 1 et au moyen de la clé n° 2... jusqu'à ce qu'un seuil de désintérêt soit atteint ou que trop de vides à combler ne rendent le récit inintéressant. Le public sort de l'histoire, s'en détourne et ne s'y engage donc pas. Attention, ce seuil varie en fonction du contexte et du public, il faut tout l'art du scénariste pour y parvenir.

PENSER L'IMPENSABLE

Mario Capraro, TEDxLaDéfense 2012
https://youtu.be/1oiOl7ybrZo



Dans ce *talk* plutôt drôle et pourtant sérieux, Mario Capraro, qui écrit des polars après avoir été chef d'entreprise et consultant, a une accroche radicale : « Moi, les banquiers, je les tue. » Et ensuite vient le récit de son histoire de romancier qui étudie et structure son intrigue pour parler d'un sujet grave : la dette !
La véritable histoire, celle de la dette et d'une certaine captation de la richesse par une toute petite fraction de la société, émerge dans les interstices du récit policier. Le *storytelling* policier est ici mis à profit de façon détournée pour

aider à penser l'impensable… Une solution radicale à la dette est la suppression soit de la créance, soit du créancier !

De la même façon, une parabole comme celle tirée de l'Évangile de Marc en exergue de cette partie : « Lorsqu'il se trouva seul, ceux de son entourage, avec les Douze, l'interrogèrent sur les paraboles. Il leur dit : “À vous a été donné le mystère du royaume de Dieu ; mais pour eux, qui sont dehors, tout vient en paraboles”… » donne dans la Bible la raison d'être du *storytelling*. Dans cet exemple, quel est le personnage qui parle ? Le chrétien comprend que c'est Jésus qui parle. À l'intérieur d'une communauté donnée, le comblement du vide s'opère en allant piocher dans le savoir commun. La communauté considérée comprend tout de suite… Ainsi, tous les éléments du BIPEDE n'ont pas forcément à être là pour que l'histoire ou la parabole fonctionne.

Nous savons maintenant en théorie ce qui fait une bonne histoire mais votre présentation doit-elle être tout entière une histoire ou va-t-elle simplement utiliser le *storytelling* à certains moments ?

TROIS USAGES DU *STORYTELLING*

Afin de répondre à la question posée précédemment, comment les TED *talks* nous renseignent-ils ? Les intervenants sont très divers et leurs interventions le sont également. La réalité doit s'appréhender dans sa diversité et non avec la croyance sous-jacente qu'il y aurait une *« one best way »*, une recette. Je parle de la croyance en une hypothétique recette qui voudrait qu'un talk « comme à TED » consiste à vous limiter à raconter une histoire. Donc, les TED *talks* sont-ils des histoires ?

TED/TEDx fait certes un usage important d'anecdotes et du *storytelling* mais pas selon une manière unique qu'il s'agirait de décalquer. Dans TED/TEDx, il y a, au moins, trois grandes familles de *talks :*

- quand le *talk* raconte une histoire et une seule ;
- quand le *storytelling* est absent ou « en sourdine » ;
- quand l'histoire vient à l'appui du *talk*.

De ce constat que je fais et que vais illustrer maintenant, il va découler le fait que nous allons devoir distinguer très nettement les règles de construction de l'histoire de celles de la conception du scénario de la présentation dans son ensemble.

QUAND LE *TALK* RACONTE UNE HISTOIRE ET UNE SEULE

Ici, le scénario de la présentation *est* le scénario d'une histoire. Ce sont des sortes de contes modernes qui proposent à la fin une certaine leçon. Le *talk* de Ric Elias *(cf. p. 122)* en est un excellent exemple. L'intervenant est « autorisé à parler » non pas en raison de sa qualité de chef d'entreprise, de publicitaire, d'auteur ou de d'expert, mais en raison des événements tragiques qui donnent source à son récit. Ric Elias ne propose qu'une leçon de vie tirée de son histoire personnelle. De nombreux autres TED *talks* font de même. Ainsi, celui, en français, que j'aime beaucoup de Sarah Kaminsky.

« MON PÈRE CE FAUSSAIRE »

Sarah Kaminsky, TEDxParis 2010
https://youtu.be/aFsgpzxuEU4



Sarah est écrivain, elle raconte ses souvenirs d'enfance et raconte la vie et l'engagement de son père, un faussaire militant qui a aidé résistants et opposants sous divers régimes à différentes époques. Ce faussaire est un héros de l'ombre, ce *talk* le place en pleine lumière. Sans doute un héros pour nous tous, résistant et inventeur, et aussi le héros d'une petite fille devenue auteur. Ce *talk* est émouvant pour cette raison, mais il raconte aussi, de biais, des événements tragiques et des inventions illégales, mais appliquées à la cause humaine. À la fin, le très vieux monsieur monte sur la scène de TEDxParis et reçoit une ovation…

Tout le *talk* est centré sur cette seule histoire et contribue à cette image du TED *talk* : linéaire, anecdotique, poignant. Dans cette catégorie, de très nombreux témoignages existent comme celui de Camille Courcy *(cf. p. 113)*, celui de Philippe Rambaud à TEDxVaugirardRoad 2012, dont le sujet me touchait de près, ou encore celui de Malcolm Gladwell, dont

presque tout le *talk* est axé sur l'histoire du dispositif de visée de Carl Norden et que voici :

LE SYSTÈME DE VISÉE

Malcolm Gladwell, TEDGlobal 2011
https://youtu.be/OTYHdwGhvXA



Malcolm est également écrivain. Il se sert de l'histoire de l'invention du système de visée de bombardement inventé par Carl Norden pendant la Seconde Guerre mondiale pour mettre en question le sens et la pertinence de l'effort d'innovation.

Dans ce *talk*, Malcolm n'hésite pas à détailler le personnage de Norden, à donner des éléments de sa biographie et à développer pas à pas l'avancée de son invention et les réactions des autorités militaires et aussi les conditions de son utilisation qui la rendirent totalement inutile… À proprement parler, le procédé est celui du conte, voire du reportage documentaire. On l'écoute, car on est transporté dans un autre univers et on a envie de connaître la suite… jusqu'à la leçon finale simple et claire de portée générale.

Ces deux exemples et de nombreux autres illustrent bien ce que propose TED/TEDx en matière de *storytelling*. Nous sommes sur une scène de spectacle et des intervenants viennent raconter une histoire à un public très ouvert. Ce n'est pas un cliché, c'est la réalité. À la fin de ces histoires relativement linéaires apparaissent des leçons très claires : la désobéissance, l'invention et le travail obstiné sauvent des vies pour Sarah Kaminsky ; l'intelligence, l'innovation et l'investissement massif peuvent n'aboutir à rien si l'on cherche à résoudre le mauvais problème selon Malcolm Gladwell. Ces deux histoires pourraient-elles servir de points d'appui dans une présentation d'entreprise, dans une association, dans un discours politique ? Oui ! Serait-ce possible sous cette forme ? Selon mon expérience, non pas du tout !

Ces deux *talks* illustrent des histoires qui s'apparentent à la notion

aristotélicienne de la tragédie[1]. Il y a un héros, une intrigue que déroule l'histoire jusqu'à un ou des tournants décisifs, selon qu'il s'agit d'une histoire simple ou complexe et en tous points elles illustrent le modèle BIPEDE du chapitre précédent. Elles possèdent une introduction, un développement et une conclusion et produisent une « catharsis » après l'Épreuve qui permet de surmonter les obstacles et le danger : la purgation des émotions selon le raisonnement d'Aristote, plus couramment une morale ou une leçon inspirante ...

Remarquez au passage que les deux intervenants TED/TEDx que nous venons de citer ne parlent pas de leur propre histoire, à la différence de Philippe Rambaud ou de Camille Courcy. Ils racontent l'histoire de quelqu'un d'autre. Quelqu'un de très proche pour la première, un personnage historique pour le second. À proprement parler, ils se font interprètes plus que témoins. Et on voit ainsi se développer toute une typologie de *talks* qui sont des petites nouvelles, des contes modernes et qui sont fréquemment proposés par des écrivains, des conteurs, des coachs et des *storytellers* ! On comprend donc bien ici l'importance du « E » de TED : « *entertainment* ». L'histoire ici est bien du pur *storytelling* qui se veut (et qui est souvent) à la fois distrayant et enrichissant. Des détails de contexte assez pointus peuvent être donnés et l'intrigue est assez complexe, car elle occupe tout le temps disponible.

Rien n'empêche un dirigeant d'entreprise de se lancer dans ce type de scénario. Le problème, c'est que son public et son contexte ne s'y prêtent généralement pas. Ce n'est pas parce que le *storytelling* est si fondamental qu'il se présente forcément sous la forme que nous venons de décrire et qu'il doit éclipser toute autre forme de discours !

1. Aristote, *La Poétique* en version gratuite : http://fr.wikisource.org/wiki/La_Po%C3%A9tique. Les 25 chapitres qu'Aristote y consacre décrivent les ressorts usuels de ce que nous appelons de nos jours « *storytelling* ». Même s'il n'eut jamais le temps d'écrire son ouvrage sur la comédie, nous trouvons dans *La Poétique* l'essentiel de ce qui fait la tragédie antique et aussi nos modernes romans, séries, pièces de théâtre et aussi les règles BIPEDE de l'histoire typique et celle du scénario PARFAIT déjà évoquées.

D'ailleurs, même dans TEDx, le *storytelling* sous cette forme-là n'est pas systématique. Cette forme ne me semble pas la plus fréquente. Il existe d'autres usages du *storytelling* dans TED/TEDx, majoritaires et qui seront plus directement utiles au contexte managérial.

QUAND LE *STORYTELLING* EST « EN SOURDINE »

Il existe d'abord un type de scénario de la présentation qui respecte le format TED sans pour cela faire appel au *storytelling*. Voici un sujet où j'avais accompagné l'intervenant dans l'élaboration du contenu. Il s'agit d'un *talk* plus informatif que destiné à mobiliser où il fallait sélectionner « durement » les éléments à présenter pour donner un aperçu et une idée générale à un public non spécialiste.

NEUROSCIENCES SANS *STORYTELLING*

Philippe Van den Bosch, TEDxLaDéfense, 2012
https://youtu.be/MtdJBZT_1uw



Ce sujet sur le fonctionnement du cerveau est très didactique, il n'a à peu près aucun *storytelling* à proprement parler. Il raconte toutefois « l'histoire de la sculpture cérébrale de notre cerveau » puis propose une mise en perspective d'un rapide état de l'art avec une vision humaniste générale et une boutade finale en rapport avec le thème du TEDx : la sélection naturelle aura raison de ceux qui, voulant maximiser le plaisir retiré du profit, négligeront celui lié à la procréation !

Voici maintenant un *talk* sur l'élaboration duquel j'ai très peu influé alors que j'étais pourtant « coach » de l'événement. Le fait de n'avoir pas travaillé à sa préparation m'a permis d'assister aux répétitions et d'en apprécier le rendu en simple spectateur.

À CŒUR OUVERT ET PEU DE *STORYTELLING*

Jacques Latrémouille, TEDxMinesdeNancy 2015
https://youtu.be/aRaAxFZCQ1E



Commençant par une accroche liée aux grands événements qui caractérisaient le monde dans son enfance, l'intervenant utilise « en sourdine » un *storytelling* très extérieur pour se présenter (les grands événements du monde à l'époque de son enfance). Vient ensuite le récit du projet qui a abouti à des greffes cardiaques avec un cœur artificiel. Il s'agit d'une sorte de *storytelling* où l'effet dramatique est présent sous la forme de rappels de chiffres et d'enjeux. Il s'agit d'effets très en sourdine qui conviennent à une tonalité très professionnelle. C'est une forme de récit qui convient bien au monde de l'entreprise.

Certains spectateurs habitués à des conférences classiques ont aimé l'aisance de l'intervenant qui n'en était pas à son coup d'essai et la simplicité du rendu pour une démonstration dont le substrat technique était de très haut niveau sur les techniques de chirurgie implantant des cœurs artificiels. D'autres spectateurs présents dans la salle ce jour-là et plus habitués à l'approche émotionnelle souvent présente dans TED/TEDx ont regretté précisément que le sujet ait été traité exclusivement linéairement et rationnellement… Dans un TEDx, il en faut pour tous les goûts !

Un peu de *storytelling* suivi de beaucoup de présentation discursive ici. Un tel *talk* ne recherche évidemment pas la « catharsis » de la tragédie antique ! Il est spontanément proche dans le fond comme dans la forme de sujets d'entreprise.

QUAND L'HISTOIRE VIENT À L'APPUI DU *TALK*

Cette dernière catégorie représente la majorité des *talks*. Particulièrement utile pour présenter une thèse à proprement parler, une idée ou un sujet très clairement didactiques, elle fait un grand usage du *storytelling*. Il faut,

ici, bien distinguer le scénario de la présentation de la structure des histoires qui la composent. Ce type de *talks*, à la différence de ceux de la première catégorie, est celui qui intéresse selon moi au premier chef les speakers en entreprises qui voudraient s'inspirer de TED/TEDx.

DU MAL ENTENDU AU MALENTENDU

Djamel Berbachi, TEDxLaDefense 2012
https://youtu.be/0rSdVdu87G8



Djamel est un sémanticien, conteur et formateur. Il démarre son intervention en racontant d'emblée une histoire, un conte traditionnel oriental de quatre mendiants parlant des langues différentes et qui entrent dans une dispute faute de s'être mis d'accord sur le sens des mots. Toutes les conclusions partielles ultérieures au sein de ce *talk* sont appuyées sur des histoires et des situations pédagogiques présentées comme des histoires ou des jeux interactifs. L'histoire est partout en appui de la démonstration, laquelle suit son propre scénario. Il s'agit ici d'une forme particulièrement adaptée à la transmission d'information, à la motivation à adopter une attitude… à la formation en général.

En voici un autre dans la même logique et proposé par l'un des deux ou trois auteurs les plus connus et les plus essentiels en matière de négociation et de médiation sur la planète.



DES HISTOIRES DE MÉDIATION AU SERVICE DE LA PAIX

William Ury, TEDxMidWest 2010
https://youtu.be/WmZY3Vw-SpU



Observez comment William Ury commence son *talk*. Le sujet est annoncé directement : « *Difficult négociations reminds me of* » (Les négociations difficiles me rappellent…), ce qui entraîne immédiatement l'histoire des 17 chameaux.

Elle est présentée de façon amusante, ce qui fait donc rapidement sourire. Cette histoire profonde est présentée comme une *opening joke*, mais elle est beaucoup plus. Le public comprend en moins de deux minutes qu'il ne va pas s'ennuyer, qu'il a affaire à un expert, car le cœur du message est déjà donné : « Mon job, c'est de trouver le 18e chameau », on comprend qui est cette personne, il est crédible et en plus, on sait que l'on ne va pas s'ennuyer. C'est une superbe histoire introductive qui utilise intelligemment le *storytelling* et répond à toutes les attentes initiales du public. Plus loin, plusieurs anecdotes viendront illustrer sa notion de « troisième force » présente en négociation, en médiation et dans la vie courante. Ce *talk* peut inspirer tout médiateur mais aussi toute personne désirant à son niveau aider à promouvoir la paix.

On voit donc, en survolant l'archipel des TED *talks*, qu'il y a plusieurs façons de manier le *storytelling* pour que les paroles de l'intervenant aient un impact. La présentation peut tout entière être une histoire. A l'inverse, le storytelling peut être en sourdine, voire absent. Et il peut être présent aux moments clés sans envahir tout le champ de votre présentation. La présentation d'entreprise peut gagner à s'inspirer de ce troisième type de *talks*.

NE CONFONDONS PAS TED/TEDx AVEC *STORYTELLING*

Les *guidelines* des TEDx soulignent l'importance que ces événements restent divers et généralistes et défendent la diversité des formes comme des contenus. Réduire l'incroyable diversité d'apports proposés sous la bannière de TED/TEDx à l'art du seul *storytelling* serait erroné, même s'il s'agit bien d'un thème majeur. Ce serait notamment erroné d'oublier l'intérêt premier du public pour le contenu qui est parfois technique, voire purement éducatif ou informatif.

N'assimilons donc pas TED/TEDx à une forme unique et préconçue de *storytelling* qu'il suffirait de copier et le tour serait joué... Certains types de *talks* vont pouvoir nous aider parce qu'ils savent incorporer au bon moment une bonne histoire. Et ces histoires-là nous savons qu'elles doivent répondre aux critères du BIPEDE que nous avons déjà vus.

Pour autant, si la présentation n'est pas l'histoire alors il nous reste un problème sur les bras : comment allons-nous concevoir le scénario de l'ensemble de notre intervention ? Qu'est-ce qui va pouvoir venir nous inspirer ? C'est ce que nous allons voir maintenant

HOLLYWOOD ET LE SCÉNARIO PARFAIT

Les *storytellers,* les pédagogues, les psychologues et les chercheurs en sociologie démontrent que le *storytelling* est très efficace pour intéresser, influencer, faire mémoriser ; TED/TEDx le confirme dans la pratique. Pour autant, la diversité des TED *talks* indique qu'on ne peut résumer une présentation complexe comme à TED à la simple narration d'une histoire.

Il nous faut donc un apport supplémentaire pour nous aider à penser le scénario de l'intervention dans son ensemble et avec la diversité de ses arguments, scénario qui pourra intégrer le *storytelling* aux moments clés tel que nous l'avons présenté. Cet apport complémentaire, allons le chercher grâce à TED auprès des maîtres du divertissement que sont les grands scénaristes et cinéastes d'Hollywood qui racontent tant de belles histoires à la planète entière.

LE SCÉNARIO PARFAIT

Puisque nous avons entrepris de jouer avec les acronymes mnémotechniques, voici la synthèse à laquelle nous allons arriver dans ce chapitre en compagnie d'Hollywood et que je propose d'appeler le « système

PARFAIT » pour caractériser la structure de la présentation prise comme un scénario d'ensemble :

- **P**ublic : le Public est la première priorité ;
- **A**ttentes : le scénario doit susciter l'Attente du public ;
- **R**êve : permettre une vision idéale, radicale ou en Rupture ;
- **F**in : l'écriture peut commencer par la Fin ;
- **A**bsence : des Absences d'information, des « trous », doivent être aménagés ;
- **I**ncertitude : l'Incertitude doit régner jusqu'au bout ;
- **T**ransgression : la Transgression des règles dans le respect de principes généraux permet de renouveler l'intérêt.

LES DIX POINTS D'UN BON SCÉNARIO SELON HOLLYWOOD

Les scénaristes hollywoodiens ont la légitimité du succès au box-office et la loi des grands nombres (audience planétaire) ! Le *talk* qui va me servir de point de départ m'a été signalé à l'origine par une grande entreprise qui m'avait invité à co-animer un séminaire sur le *storytelling*. C'est la preuve que le sujet intéresse l'entreprise, mais dans quelle mesure l'univers de Bambi est-il transposable ?

Je m'appuie donc sur le contenu du *talk* très connu d'Andrew Stanton, du studio Pixar, qui identifie 10 points clés d'un bon scénario.

UN TALK DE RÉFÉRENCE SUR LE *STORYTELLING*

Andrew Stanton, TED 2013
https://lc.cx/ZFeE



Andrew Stanton est un scénariste renommé, deux fois « oscarisé[1] », et producteur exécutif au sein des studios Pixar qui a coproduit notamment la série des *Toy Story*. Ce *talk* est très particulier puisqu'il parle du *storytelling* au service de l'écriture d'un scénario de film. C'est un exercice très difficile, car le sujet du *talk* correspond en effet au moins en partie à ce qu'il nous donne à voir sur scène simultanément : comment il utilise le *storytelling* au service de sa propre présentation TED.

Il s'agit donc d'un très bel exercice de style et de congruence au cours duquel Stanton présente ses idées de ce qu'est une bonne histoire. Il le fait de façon astucieuse non en conférencier mais en *storyteller* en intégrant à son propos plusieurs histoires. Son fil conducteur est son histoire personnelle et ses illustrations sont ses succès cinématographiques (que certains commentateurs considèrent comme de la pub...). Il y a dix idées principales dans ce *talk* qui, pour certaines, vont compléter notre approche en constituant notre « système PARFAIT ».

Pour la forme parce que ce *talk* est un succès mondial et malgré sa très grande qualité, les puristes pourront observer qu'à certains moments l'orateur perd le fil. À la fin de sa blague d'ouverture, le public tarde une fraction de seconde à rire et un début de panique passe dans ses yeux. Il a besoin à divers moments de se raccrocher au texte qui est sur le prompteur lors de ses transitions tout au long du *talk*, par exemple à la minute [5.10] ou [6.52]... Cela prouve que Stanton est humain et qu'il est mieux préparé comme auteur que comme orateur... mais attardons-nous plutôt sur le contenu.

1. *Le Monde de Nemo, Wall-E.*

Les dix idées principales détaillées ci-après découlent de l'expérience de Stanton et d'un petit livre publié par l'un des associés de Stanton chez Pixar qui les propose en 22 points[1]. J'en ai quant à moi prélevé et adapté sept. Voici donc en autant de paragraphes différents un résumé de ces dix idées (les chiffres entre crochets donnent en minutes la position dans le *talk*) car elles ne sont pas présentées dans l'ordre du talk.

IDÉE N° 1 – « *MAKE ME CARE* », LE PUBLIC VIENT EN PREMIER (PARFAIT) !

Rapidement, dans ce *talk* [2.02] vient ce message qui me semble être le plus important, c'est pourquoi je l'évoque en premier et qui se résume par : « *Make me care.* »

Le public doit s'impliquer dans l'histoire émotionnellement, intellectuellement, esthétiquement... La présentation doit être faite pour lui. Pour cela, la connaissance de votre public est essentielle. C'est pour cela qu'en citant Stéphane André notamment, nous avons tant insisté sur le regard. En permanence, l'orateur s'adapte aux réactions du public.

Cependant, ici, nous allons plus loin encore, l'intervenant-auteur s'attache à concevoir son intervention pour ce public en particulier. C'est le sens de cette expression : « *Make me care.* » La priorité de l'intervenant version orateur comme version auteur doit être de donner envie à son public de savoir, de s'impliquer, de s'engager dans ce qui est dit...

1. Vous pouvez télécharger gratuitement cet ouvrage en anglais en format PDF « *Pixar's 22 Rules of Story* » par Stephan Vladimir Bugaj ici : http://static1.squarespace.com/static/52675998e4b07faca3f636a5/t/527f0a75e4b012bf9e7361c5/1384057461885/Pixar22RulesAnalyzed_Bugaj.pdf.

■ IDÉE N° 2 – AU-DELÀ DE L'ACCROCHE, CRÉER DES ATTENTES (PARFAIT)

Comment réussit-on à engager le public ? En créant des attentes dans ce public et en y répondant, c'est ce qu'on fait quand on raconte une blague. Stanton commence par raconter une blague [0.01] et en déduit **que le *storytelling*, c'est comme raconter une blague**. Est-ce bien vrai ? Je crois que Stanton nous démontre par la suite qu'une histoire est plus qu'une blague.

Cette idée est déjà intéressante car elle confirme l'importance de l'accroche, le premier **A** de notre ACCMAR, qui crée la première attente, la première envie de savoir. Stanton sacrifie au rite de la blague d'ouverture, mais il suggère par la phrase qui termine son accroche comique quelque chose qui va plus loin.

En assénant une demi-vérité, Stanton prend son public par la main pour l'emmener en douceur sur le terrain très technique de l'expertise qui est la sienne. Il se trouve que cette accroche est une blague (écossaise et un peu salace). L'affirmation « *Storytelling is joke telling* » doit être reliée à l'importance d'entrer en relation avec le public et de créer immédiatement une première attente chez lui d'aller plus loin avec l'intervenant. D'autres attentes, d'autres promesses viendront après.

Ce point est très clair à la minute [4:36] lorsque Stanton s'appuie sur l'extrait de *John Carter* pour expliquer qu'une bonne histoire fait une promesse. La promesse peut et souvent doit être explicitement faite dans votre présentation aussi. Il conviendra ensuite de la tenir en présentant les bons arguments : témoignages, chiffres, supports, *storytelling* ... !

IDÉE N° 3 – RÊVER : PERMETTRE UNE VISION IDÉALE, RADICALE, EN RUPTURE ! (PARFAIT)

Vu le sujet et le public de Stanton, il affirme [16:23] que l'**émerveillement** est un levier puissant et donne à l'appui de cela un extrait du film *Bambi*. Le miracle de Bambi n'appartient malheureusement pas aux registres courants de l'entreprise. Je ne retiens donc pas l'émerveillement en tant que tel pour construire une présentation en entreprise.

En revanche, la rupture radicale qui va avec est intéressante, l'intervenant peut tirer l'auditoire de son quotidien et de ses habitudes de pensées. C'est pour quoi il peut être essentiel pour lui de vouloir faire rêver son auditoire. Il devra le faire s'il veut opérer une rupture tout en respectant les codes et les objets qui correspondent à son public. Certains chiffres ou des réalisations techniques peuvent faire rêver, comme le montre le *talk* suivant qui traite de techniques architecturales du futur proche.

L'intervenant présente une vision rêvée, idéale et en rupture radicale avec le cadre de vie de chaque membre de l'auditoire. Rupture garantie !

UN EXEMPLE DE RÊVE !

Vincent Callebaut, TEDxEcolePolytechnique 2015
https://youtu.be/4OVk6hStEak



Dans ce sujet magnifiquement illustré, l'architecte Vincent Caillebaut nous guide à travers un Paris futuriste. Il s'agit d'un Paris vert en prévision de la COP21, constellé de bâtiments autonomes végétalisés. Conçue à l'origine pour présenter le savoir-faire de ce cabinet qui met déjà ses idées en œuvre en Chine, cette présentation est à mi-chemin entre les codes d'Hollywood et ceux de l'entreprise. Le merveilleux se retrouve incarné par les extraordinaires images d'un Paris

futuriste et propre. La rupture est radicale avec la réalité du quotidien. Pour passer à l'action, élus et financiers vont devoir se projeter dans ce changement radical.

Quand on sait ce qu'il en a coûté pour faire passer, par exemple, le projet de la tour Eiffel ou celui du Centre Pompidou, on comprend ce qu'a de radical un tel projet !

Faire rêver sur les enjeux, par exemple, permet d'ouvrir le public à une vision radicalement nouvelle qui peut favoriser son adhésion.

■ IDÉE N° 4 – COMMENCER PAR LA FIN (PARFAIT) !

Stanton annonce dès le début [2:52] qu'il va s'appuyer sur son histoire personnelle et que c'est ainsi qu'il pourra dire : *« And that's what ultimately led me to speaking to you here at TED today »* (« Et c'est ce qui m'a conduit *in fine* à vous parler aujourd'hui à TED »). Reprenant cette pirouette à la minute [18:40], cette même phrase sert de derniers mots de conclusion et fait sourire et applaudir son public ! En effet, Stanton fait ici une promesse qu'il va tenir mot pour mot 18 minutes plus tard : commencer ou presque par sa dernière phrase. Cela lui permet d'annoncer son sujet et aussi d'introduire le fait qu'il va se servir de son histoire personnelle, puis de conclure. Joli tour de virtuose !

En faisant cela, il suggère en plus une idée intéressante qui pourrait être très utile pour vous, surtout si vous avez peu de temps pour vous préparer : **commencer par la fin**....

Je voudrais saisir cette idée au vol, car je m'en sers parfois pour aider certains intervenants. Il m'arrive en effet, après leur avoir demandé de réfléchir et de me dire à la volée ce qu'ils voudraient que leur public retienne, de les faire directement rédiger une conclusion. Commencer par la fin n'est pas une règle d'écriture majeure et ce n'est d'ailleurs pas tout à fait ce que dit

Stanton. En revanche, pour moi, c'est une aide importante que je retiens et que nous reverrons dans la partie suivante lorsqu'il s'agira de préparer concrètement une présentation ou d'y aider un intervenant.

IDÉE N° 5 – UNE ABSENCE D'INFORMATION VOULUE (PARFAIT)!

C'est une **absence d'information bien organisée** qui favorise cet engagement en conduisant le public à reconstituer l'histoire lui-même : *« The audience actually wants to work for their meal »* [6:22] (« Le public est en réalité prêt à faire des efforts pour obtenir ce qu'il veut »). C'est sa théorie du 2+2 : donner au public 2+2 et non pas 4 ! Le public additionnera lui-même.

Stanton revient donc lui aussi avec des mots différents sur la clé n° 1 « combler les vides » que nous faisait déjà découvrir Kendall Haven *(cf. p. 142)*. Il ne faut pas tout dire, pas tout décortiquer pour le public, au contraire, il faut lui laisser le soin d'anticiper, de deviner, de faire en somme sa part de travail. C'est à ce prix qu'il adhère, se passionne et a envie de connaître la suite pour confirmer ses anticipations ou être surpris, dérouté et séduit. Dans une intervention courte, comme à TED/TEDx, on n'a de toute façon pas le temps de tout dire !

L'erreur que nous faisons souvent est d'avoir la prétention toute académique de vouloir tout expliquer méthodiquement et analytiquement, ce qui rend le public apathique et le fait littéralement mourir d'ennui. Qui a dit que pour transmettre la connaissance tout devait être prédigéré, déconstruit et reconstruit ? Rien n'empêche une présentation d'entreprise surtout en temps limité, d'être allusive, volontairement inégalement détaillée, non linéaire, à trous, voire facétieuse !

Même si le mode rationnel linéaire classique constitue l'essentiel de votre intervention, il vous faudra faire des coupes. Cela laissera votre public

élaborer son histoire à partir des pistes que vous ne ferez que pointer et non détailler. Votre présentation sera donc en pointillé et jamais en ligne pleine. Votre impact en sera amélioré et vous respecterez mieux le chronomètre.

■ IDÉE N° 6 – CULTIVER ATTENTES ET INCERTITUDES (PARFAIT) !

Quelle serait une méthode sûre pour maintenir l'intérêt du public ? **L'histoire doit être imprévisible** [9:42]. Stanton cite William Archer[1], « l'effet dramatique provient du mélange d'une attente et d'une incertitude ». À ce propos, vous voyez bien que même un maître du *storytelling* peut faire appel à autre chose qu'à une histoire pour défendre sa cause : ici il a recours à un témoignage en citant une « autorité ».

Dans l'entreprise comme dans un TED *talk*, nous avons déjà évoqué l'importance pour l'orateur d'éviter la monotonie, de surprendre. Le maître scénariste sait aussi qu'une fois créées ou stimulées les attentes de son public, pour le maintenir en haleine, il lui faut continuellement créer l'incertitude. Rien ne doit être stable, acquis, certain. Il lui donne des indices souvent montrés à l'image, mais pas énoncés, il le lance volontairement sur des fausses pistes, crée des coups de théâtre...

Il devra donc, au stade de la conception, introduire dans son déroulement des éléments de surprise, même s'il a, par ailleurs, intérêt à rendre claire la structure de sa présentation. Il pourra le faire en jouant sur la nature des illustrations, des anecdotes, des exemples et aussi sur son jeu oratoire.

Rappelons au passage l'évidence : ressorts dramatiques et contraintes sont très différents pour le speaker en entreprise et pour le scénariste d'Hollywood. Le premier aura intérêt à rendre le plus clair possible le

1. Citation par Andrew Stanton : *« Drama is anticipation mingled with uncertainty. »* William Archer, né le 23 septembre 1856 à Perth, en Écosse, et mort le 27 décembre 1924 à Londres, est un critique et dramaturge britannique, ami de George Bernard Shaw (Wikipédia).

déroulement et la structuration du propos alors que le scénariste pourra à loisir les camoufler derrière l'intrigue. Le premier jouera sur peu d'effets de mise en scène quand le second, comme le montre Stanton par ses exemples, pourra même remplacer les mots et le texte par la musique, l'image et les effets spéciaux. Mais le principe vaut pour les deux.

■ IDÉE N° 7 – TRANSGRESSER LES RÈGLES (PARFAIT) !

Enfin, retenons l'avertissement suivant : il n'existe **pas de règles pour construire un scénario**, tout au plus des principes généraux. Pour ménager l'incertitude [11:24], il faut être prêt à transgresser les règles. Voilà une règle paradoxale que l'on comprend pourtant bien juste après la précédente.

Si une présentation ou un scénario réussis obéissaient à des règles précises, ils seraient vite totalement barbants. C'est d'ailleurs peut-être une explication de l'ennui de tant de présentations qui se veulent tellement conformes aux codes de l'entreprise que le message disparaît derrière le conformisme... quand il y a un message ! Ne cherchons pas les recettes, apprenons plutôt à sortir du cercle rouge.

« STEPPING OUTSIDE THE RED CIRCLE... »

Declan McCavanna, TEDxEcolePolytechnique 2015
https://youtu.be/pMU6fPVKGgM



Declan est un maître orateur, il est de ceux, comme Stéphane André, qu'il eût été inconvenant de « coacher ». Il prépare les hommes politiques français à répondre aux journalistes de la presse internationale en anglais. Dans ce *talk*, il s'adresse à un public de l'École polytechnique et parle par métaphores à propos de la prise de parole ! Sujet très difficile, comme dans le cas de Stanton.

Son message rejoint notre idée n° 7 : même sur la scène de TED/TEDx, il importe de savoir sortir du cercle rouge qui est le repère des speakers sur le sol de la scène de TED/TEDx... Il s'agit d'un plaidoyer contre le conformisme. D'ailleurs, Declan n'hésite pas à commencer sa propre intervention hors de la scène et dans le noir, le tout avec de nets accents shakespeariens... ce qui lui permet de s'amuser et de divertir et aussi de parler lentement et de mieux se faire comprendre d'un public francophone...

Cette non-règle a une conséquence pour nous : comment donner des conseils précis si l'on accepte cette idée presque « nihiliste » ? La réussite de l'équipe de Stanton viendrait selon lui de ce qu'elle a fait le contraire de ce que les studios Disney considéraient comme les clés de leur succès... Donc, retenons qu'il y a des principes généraux, et si vous voulez vraiment progresser, il vous faudra connaître codes et règles, mais vous préparer à les transgresser au profit de votre message et pour le plus grand plaisir de votre public.

En conservant les 7 idées précédentes, nous avons donc notre « système PARFAIT » :

- **P**ublic : le Public est la première priorité ;
- **A**ttentes : le scénario doit susciter l'Attente de connaître la suite et la fin ;
- **R**êve : le Rêve doit offrir une dimension merveilleuse, idéale ou radicale ;
- **F**in : l'écriture peut commencer par la Fin ;
- **A**bsence : des Absences d'information, des « trous », doivent être aménagés ;
- **I**ncertitude : l'Incertitude doit régner jusqu'au bout ;
- **T**ransgression : la Transgression des règles dans le respect de principes généraux permet de renouveler l'intérêt.

Voyons les trois dernières et comment elles recoupent par ailleurs les propos que nous avons déjà tenus.

IDÉE N° 8 – L'IMPORTANCE DU PERSONNAGE (BIPEDE)

À deux principales reprises [7:55] et [12:24], Andrew Stanton insiste sur **l'importance du personnage**. Il doit avoir un but profond, une motivation, un caractère, des défauts qui le font aimer. Ce point est fondamental en effet et il est au cœur de l'approche BIPEDE. Le personnage est essentiel dans PARFAIT aussi mais en dehors des histoires que vous déciderez ou non de raconter pour l'étayer, il y a des chances que le personnage de votre scénario PARFAIT en entreprise, ce soit vous (comme c'est en fait le cas de Stanton dans ce *talk*), votre équipe, votre projet, votre produit ou le sujet plus ou moins abstrait que vous aurez choisi d'annoncer dès le début de votre *talk*.

IDÉE N° 9 – RÉVÉLER LA VÉRITÉ DE L'AUTEUR, LE « POURQUOI » (PIMP)

L'histoire exprime la vérité de son auteur [18:36]. Pour Stanton, cette idée est capitale et c'est le « pourquoi » de cette histoire qui nous est révélé à la fin de son *talk* : il nous livre l'histoire de sa vie et de sa réussite… Je ne l'ai pas intégrée au « système PARFAIT » car elle correspond assez à l'idée du « **P**ourquoi » que j'avais énoncée tout au début et qui est dans les principes « **P**IMP ».

Qu'allez-vous en faire ? Pour savoir quel type de présentation concevoir, il est impératif de puiser dans sa propre histoire et dans ses propres valeurs ou convictions ... pour parfaitement savoir « pourquoi » on parle et savoir énoncer ce « pourquoi » à votre public.

IDÉE N° 10 – LE THÈME SOUS-JACENT ET LE MESSAGE CENTRAL (PIMP)

Toute bonne histoire comporte une **thématique centrale forte** sous-jacente à la relation des événements [14:42]. Ce thème correspond encore au « pourquoi » du point précédent mais doit pouvoir toucher un vaste public pour le faire adhérer. Andrew Stanton souligne ce point par différents biais, notamment en montrant une scène du film *Lawrence d'Arabie* : parallèlement à la narration des éléments factuels du récit en images ou en dialogues, les grandes histoires ont de façon sous-jacente un thème fort *(« A strong theme is always running through a well-told story »)*. Dans cet exemple, il s'agit de la quête d'identité du personnage de Lawrence.

Ce point est essentiel car il explique comment tout spectateur peut s'impliquer dans le récit. Nous n'avons pas tous un intérêt fondamental pour cette période de l'Histoire, pour les relations de l'ancien Empire britannique avec ses colonies ou pour le Moyen-Orient... En revanche, cette quête existentielle du personnage principal peut toucher tout spectateur quel qu'il soit, c'est une constante humaine et aussi une constante de la littérature et de l'Art en général. Illustrons par un TED *talk* comment cette idée peut prendre pied dans vos présentations.

ÊTRE DIFFÉRENT, UN ANGLE COMMUN À TOUS

Patrick Linehan, TEDxKyoto 2013
https://youtu.be/30KJRb4MzSg



Patrick Linehan nous parle de la différence. Il est crédible pour cela : il est jumeau, il est un Américain vivant au Japon, dans une culture où il y a une forte pression pour être semblable. Et, surtout, il nous parle du point d'observation particulier d'un homosexuel qui longtemps eut du mal à vivre sa différence dans un pays qui la rejetait. Patrick produit là un excellent discours qui respecte vraiment l'idée de

BIPEDE et presque tous ceux du modèle PARFAIT. En plus, sur le plan oratoire, là encore, le système RDV est parfaitement présenté dans cet exemple. Patrick aurait pu parler de l'homosexualité en militant et ainsi n'intéresser véritablement qu'une fraction de la population. Patrick Linehan utilise sa différence à lui pour développer un thème universel, celui de la différence justement, car nous sommes tous différents, nous dit-il, et c'est en cela que nous sommes égaux.

Le thème ici clairement annoncé de la différence nous touche tous alors que les exemples vécus sont particuliers. Cela n'est possible que grâce à un approfondissement de la réflexion sur le message et sur le « pourquoi » de celui-ci.

Il est essentiel d'avoir un thème fort pouvant toucher tout le public indépendamment du contexte particulier et du personnage que représente le « speaker ». Ce thème général peut être explicite, voire annoncé dès les premiers mots. La présence centrale d'un thème unique et pourtant fédérateur permet l'implication de tout l'auditoire. Seule l'illustration est particulière. Je ne remets pas cette idée dans PARFAIT car elle est déjà dans PIMP.

L'HISTOIRE BIPEDE ET LE SCÉNARIO PARFAIT SONT-ILS REDONDANTS ?

Maintenant que nous savons ce que sont une histoire BIPEDE et un scénario PARFAIT, comment s'articulent-ils ? Ne sont-ils pas redondants ? On voit bien en effet que toutes ces idées venant de sources et d'inspirations différentes se recoupent en effet, et heureusement, mais ne dit-on pas un peu deux fois la même chose ?

La véritable question est : une présentation en entreprise doit-elle être une histoire ? Faudra-t-il la construire comme un scénariste d'Hollywood le ferait d'un scénario de film ? Si votre présentation était un film

hollywoodien, ou un *talk* racontant une seule histoire comme ceux de la première catégorie du chapitre précédent, on pourrait faire l'amalgame, il s'agirait de la même chose. Mais si, comme c'est le cas le plus fréquent, votre présentation est plutôt classique tout en intégrant plus ou moins d'histoires chemin faisant, alors non, il importe d'avoir conscience de deux sujets distincts. Le scénario PARFAIT s'applique plutôt à la présentation dans son ensemble pendant que les histoires qui l'illustrent s'appuient sur le système BIPEDE.

En outre, vous vous dites peut-être que le monde de l'entreprise et celui de *Bambi* ne doivent pas être trop vite confondus ! Et vous avez raison ! Il est donc temps de se demander si le monde de l'entreprise ne nous réserve pas quelques surprises qui nous obligeraient à encore adapter la démarche...

LES CARACTÉRISTIQUES VMPR DE VOTRE PRÉSENTATION EN ENTREPRISE

Raconter une histoire facilite l'attention, la compréhension, l'adhésion, la mémorisation et le relais (ACCMAR). Pour donner le désir d'agir... au sein d'une entreprise, nous proposons dans ce chapitre, *via* l'analyse d'un *talk* de Stephen Denning, d'utiliser une ou des histoires possédant quatre caractéristiques bien adaptées au monde de l'entreprise.

LES PRINCIPES VMPR DE STEPHEN DENNING

Stephen Denning a ancré sa conviction et sa crédibilité dans son vécu professionnel et parle d'expérience, une expérience datée et qu'il est assez aisé de vérifier. Il a étudié le *storytelling* auprès de l'International Storytelling Center in Jonesborough[1], Tennessee, où on lui a expliqué que ses histoires à lui n'étaient pas vraiment du *storytelling*. Alors, il en a déduit des principes spécifiques au contexte de l'entreprise que je propose de désigner par : « VMPR ». Mon expérience des TEDx et des séminaires d'entreprise recoupe totalement celle de Denning : le *storytelling* de divertissement, tout

1. International Storytelling Center : http://www.storytellingcenter.net/

comme le scénario hollywoodien ne correspondent pas en tout au monde de la présentation d'entreprise.

Ces histoires-là se distinguent sur quatre points de celle du type hollywoodien ou de son inspiratrice, la tragédie antique aristotélicienne. L'histoire d'entreprise :

- est **V**raie, authentique et vérifiable ;
- est **M**inimaliste ;
- comporte une tonalité **P**ositive ;
- est en **R**upture d'avec l'existant.

Ces points distinguent nettement l'histoire racontée dans un contexte d'entreprise des scénarios construits pour réaliser un film ou un show visant seulement à distraire. Un scénario de cinéma, par exemple, n'a pas à être vrai ou vérifiable, il n'est pas minimaliste, il peut être tragique et n'a pas à être positif. Enfin, le scénario de cinéma n'a pas à être en rupture avec le quotidien du public. Voilà pourquoi chercher à appliquer directement l'approche d'Hollywood *(cf. p. 177)* à une d'histoire de ce type au sein d'une présentation pourrait se révéler inadapté. L'art du scénario classique n'est pas à rejeter, nous allons simplement bientôt voir qu'il s'applique d'une façon particulière. Vous ne cherchez pas à distraire, vous cherchez à inspirer pour agir.

Méfions-nous de ces mots uniques qui cachent des réalités différentes. Une histoire ou une anecdote ont certes un scénario, mais il y a différentes sortes de scénarios en fonction de l'intention de l'auteur et du contexte. Ne généralisons pas trop vite. Et ne soyez pas surpris, Andrew Stanton ne disait-il pas lui-même qu'il est préférable de chercher à retenir des principes que des règles précises et immuables ?

LES PARTICULARITÉS DU *STORYTELLING* D'ENTREPRISE

Le *talk* qui suit est également emblématique pour moi, même s'il est beaucoup moins connu que celui de Stanton. Il illustre ce que nous voulons démontrer à la fois par son contenu et par sa forme. Il raconte l'histoire d'un manager qui déclenche un changement majeur dans son entreprise. Nous analyserons cette intervention TEDx sous plusieurs angles.

LE *STORYTELLER* DU DÉSIR DE CHANGEMENT

Stephen Denning, TEDxHogeschoolUtrecht 2011
https://youtu.be/RipHYzhKCuI



Stephen Denning commence ce *talk* par une **première histoire** [0:01], celle de la défaite d'Al Gore aux élections présidentielles américaines de 2000 suivie du succès planétaire de ses conférences sur le réchauffement climatique[1]. Il a dit-il, dans l'intervalle, appris à raconter la bonne histoire !

Le regard est porté, la posture est droite, le geste scande la parole sans excès. Le ton s'adapte au style du récit. L'accroche sonne dramatique et commande l'attention. La respiration, du fait de son âge sans doute, et la voix trop aiguë sur certaines finales ne sont pas celles d'un grand orateur. Mais Denning a appris l'art du *storytelling* dans des conditions très particulières, ce qui rend passionnante cette intervention. Et il est là précisément pour nous les révéler.

Notez comment après deux minutes, il annonce son thème [2:18] : « Le leadership ne concerne pas le changement, le leadership consiste à amener les gens à désirer le changement. » Beau slogan (qui aurait pu servir de leitmotiv et de conclusion).

Deuxième histoire [2:38] : Stephen Denning fut le manager « très carré » de la région Afrique à la Banque mondiale et se retrouva mis sur la touche à l'occasion d'un changement de direction. On lui proposa de s'intéresser à l'information. Stephen était un manager

1. Pour creuser les interventions d'Al Gore, voir : Al Gore à TED 2009 : https://www.youtube.com/watch?v=splKGWuErnM et Al Gore à TED 2012 : https://www.youtube.com/watch?v=b-0p7GbPJ14

rationnel et échoua d'abord à convaincre classiquement de l'intérêt du *knowledge management* (abrévié KM et qui signifie « gestion des connaissances »). Pourtant, il réussit finalement à surmonter les épreuves et à transformer cette banque en une organisation de référence dans la gestion, le développement et le partage des connaissances. Comment ?

Troisième histoire [5:45] : un travailleur social perdu au find fond de la Zambie, un jour, se connecte sur un site américain pour apprendre à prévenir la malaria, fléau endémique. Et qu'est-ce que cette histoire a de particulier pour la Banque mondiale ? Justement, la Banque mondiale, qui finance pourtant massivement de tels programmes, est absente de l'histoire ! Ce sera un électrochoc pour ses dirigeants. Stephen Denning explique que cette histoire a fait plus pour la Banque mondiale, pour sa carrière et pour la réussite de son programme que toutes les études chiffrées et tous les arguments rationnels. Le talk se termine par une analyse des caractéristiques du *storytelling* d'entreprise et sur le leadership à développer illustré par une courte vidéo.

Après la Banque mondiale, Steven Denning est devenu conférencier et auteur. Il développe la thématique du *storytelling* en entreprises dans plusieurs ouvrages[1] de référence dont nous reprenons quelques éléments dans le présent chapitre.

Ce qui est agréable avec TED/TEDx, c'est qu'en choisissant bien, on trouve des *talks* qui à la fois vous apportent un contenu approprié et vous en font la démonstration par l'exemple. Reprenons l'exemple. D'après son livre[2], Denning résume ainsi le paradigme rationnel classique de la présentation d'entreprise à l'usage des « cerveaux gauches » :

- reconnaissance d'un problème ;
- analyse ;
- préconisation d'une solution.

L'intervention TEDx de Stephen Denning, elle, utilise le *storytelling* de la façon suivante :

1. De Stephen Denning, lire par exemple : *The Leader's Guide to Storytelling : Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, Jossey-Bass, 2005.
2. *Op. cit.*

- accroche ;
- stimulation du désir de changement (par une bonne histoire) ;
- renforcement de la conviction par des arguments raisonnés ;
- vision élargie.

Grâce à son vécu et à son *storytelling* qui a déclenché le désir de changement, Stephen Denning nous fait faire pas à pas un bout de chemin capital. L'intervenant nous résume sa carrière puis arrive à un tournant dramatique de celle-ci, il échoue puis, grâce à son histoire zambienne, il convainc et enfin la Banque change et lui-même se transforme. Il s'agit d'un *talk* qui mêle un contenu didactique et une forme particulière de *storytelling* au service d'une thèse. Et il le fait tout en le disant : c'est ce que l'on appelle être congruent ! Nous sommes maintenant prêts à recevoir son analyse.

V : UNE HISTOIRE VRAIE, AUTHENTIQUE ET VÉRIFIABLE

Commençons par la première caractéristique : votre histoire doit être vraie, authentique et vérifiable. Nous avons déjà évoqué l'importance de ce point. Stephen Denning le démontre par un exemple fictif.

LA DEMI-VÉRITÉ DU *TITANIC*

Stephen Denning, TEDxHogeschoolUtrecht 2011 [9:00]
https://youtu.be/gtPpjHU5J7c



Imaginez un représentant de la compagnie White Star Line qui aurait dit à la presse quelques jours après le 14 avril 1912 : « [...] et 700 passagers du *Titanic* sont arrivés au port sains et saufs... » Le fait est vrai et vérifiable, mais une telle histoire aurait été un énorme mensonge par omission. Elle n'est pas « authentique ». Le fait majeur est que le *Titanic* a bel et bien coulé, faisant 1 520 victimes ! Tenter de passer la catastrophe sous silence de cette façon aurait été inimaginable...

Cet exemple est caricatural, je vous le concède, mais combien de discours de séminaires d'entreprises ou d'assemblées générales ne sont que des demi-vérités de ce genre ? Et combien de discours politiques pèchent également sous cet angle ? Sans authenticité, au mieux le public doute, au pire la supercherie revient en pleine figure de l'orateur tôt ou tard.

M : UNE HISTOIRE MINIMALISTE

Quand Andrew Stanton raconte son *opening joke,* il fournit un certain nombre de détails qui ont pour but de nous faire visualiser un contexte particulier, dans son cas, un recoin arriéré des Highlands, en Écosse. Ce décor est essentiel pour créer un *set up* qui amènera la chute comique. Dans une entreprise, sur une estrade, il est à craindre qu'une telle histoire soit un peu trop longue et détaillée ou que le contexte ne corresponde pas... Je vous l'ai déjà dit, j'aime bien les blagues, mais je m'en méfie. Surtout s'il s'agit de faire de l'humour sans lien direct avec le sujet.

Quand Malcom Gladwell détaille les péripéties de Carl Norden et de son système de visée, il le fait en romancier, en conteur qui veut nous captiver par l'histoire elle-même. Or, dans une entreprise, les détails de l'histoire comptent moins que le résultat brut qui est ici : on peut investir dans l'innovation en pure perte en essayant de résoudre le mauvais problème !

Le *storytelling* particulier que défend Denning reste au cœur du propos factuel qu'attend un public d'entreprise. L'histoire est brève, incisive, centrée sur un fait brut qui doit avoir un effet brutal. Elle est minimale. Reprenons l'histoire qui a transformé la Banque mondiale en une entreprise apprenante.

L'HISTOIRE DANS L'HISTOIRE

Stephen Denning, TEDxHogeschoolUtrecht 2011 [5:40]
https://youtu.be/HuIfyg13Djc



« Un travailleur social perdu au fin fond de la Zambie se connecte un jour sur un site américain pour apprendre à prévenir la malaria. Et la Banque mondiale qui finance pourtant massivement de tels programmes est absente de l'histoire ! »
Ici, peu importe le nom du village de brousse du travailleur social, ni si celui-ci est un homme ou une femme, s'il est blanc ou noir, s'il a de l'expérience ou non… Les seuls éléments à connaître sont que le lieu est reculé et pauvre, que le sujet de la recherche est financé par la Banque et que le personnage trouve ses réponses sur le Net en se passant de la Banque mondiale.

Je vous laisse vérifier que le système BIPEDE et surtout ses deux clés évoquées aux chapitres précédents s'appliquent. Le détail pittoresque ou d'ambiance est superflu et pourrait même détourner l'attention du public, pas de merveilleux, donc. La chute arrive vite, l'incertitude ne s'installe pas au sein de l'anecdote. La révélation simple et directe percute l'auditoire, qui réalise brutalement que le personnage principal, la Banque, est absent de l'histoire et que c'est cela qui compte, non l'intelligence de l'intrigue, la précision du décor ou la finesse du personnage.

Ce n'est pas votre qualité de conteur qui importe ici, c'est l'impact de votre message ! Vous voyez ainsi la valeur que peut avoir une petite histoire vraie et minimale au cœur d'une présentation ciblée ! Je vous raconte au chapitre suivant une histoire similaire que j'ai eu la chance de vivre personnellement *(cf p. 212)*. Un tel message est l'« uppercut » au plexus dans un match de boxe qui envoie le public au tapis pour le compte ! Pas besoin de *slides* !

P : UNE HISTOIRE AVEC UNE TONALITÉ POSITIVE

Pourquoi l'histoire doit-elle être « positive » ? En fait, l'histoire précédente n'est pas que positive à l'instant où elle est révélée. Mais en général votre histoire gagnera à être positive dans sa substance et sa simplicité pour les raisons suivantes.

D'abord, nous aimons mieux les choses qui se finissent bien, surtout quand nous sommes concernés. Et là, il y a une grande différence avec le monde des médias qui fait le maximum d'audience quand il y a des accidents d'avion inexpliqués ou des attentats barbares...

Ensuite, dans notre contexte professionnel, il faut se souvenir que nous ne sommes pas au spectacle mais dans la vraie vie, et que tout ce qui se présente à nous est géré à travers les prismes du quotidien de l'entreprise qui garantissent notre adaptation à ce milieu bien particulier. La psychologie moderne nous apprend que notre cerveau gère instinctivement l'information positive. Si je dis : « C'est vrai », mon interlocuteur reçoit un fait simple et direct. Nous pouvons avancer. Au niveau instinctif, notre cerveau élude la négation. Celle-ci est traitée plus lentement comme une information complexe qui fait appel au raisonnement. Si je dis : « Ce n'est pas faux », mon public entend d'abord le mot « faux » puis une négation. Instinctivement, il entend donc un double désaccord et se prépare à un effort d'analyse et non à accepter d'emblée l'information nouvelle qui vient. Il mettra donc plus de temps à adhérer au propos. Dans un deuxième temps seulement, après avoir réfléchi, il comprendra, s'il n'est pas trop fatigué ni distrait, que ce que j'ai voulu dire, c'est que le fait en question était « vrai ». Perte de temps et prise de risque oratoire. Inutile donc de faire passer mon public par une réflexion quand nous pouvons avoir un premier accord instinctif, de cerveau à cerveau !

De plus, même après avoir compris que j'ai dit « vrai », mon interlocuteur garderait un souvenir intuitif mitigé... Quand quelqu'un utilise une formule négative, voire doublement négative du type « ce n'est pas faux », cela est-il exactement équivalent pour vous à une formule simplement positive du type « c'est vrai » ? Non, c'est une formule qui, dans le meilleur des cas, atténue le sens de l'affirmation.

À plus forte raison, l'orientation générale de votre histoire doit être simple, directe et positive et sa conclusion aussi, pas de fioriture ici. Dans ce sens-là l'histoire « zambienne » de Denning était donc simple, directe et positive, c'est-dire-dire facile à assimiler.

Même dans son contenu, cette histoire était positive, on pouvait immédiatement agir dessus et c'est ce qu'ont fait les dirigeants de la Banque mondiale. Certes, le constat initial est négatif, la Banque est absente. Or, en même temps, c'est une opportunité : tous les éléments positifs à combiner sont présents. Ça marche, il est possible de trouver l'information depuis n'importe où. C'est peu coûteux puisqu'on y arrive depuis le fin fond de la brousse. Enfin, c'est faisable pour la Banque puisqu'elle dispose déjà de cette information avec un luxe d'études et de rapports inégalé dans les domaines qu'elle finance déjà.

Sous le constat négatif, cette petite histoire a su révéler l'opportunité et déclencher le changement !

■ R : UNE HISTOIRE EN RUPTURE AVEC L'EXISTANT

L'histoire doit être vraie, minimale, positive et en rupture avec le contexte habituel. Difficile alors de la noyer dans le quotidien de votre public. Si vous le faites, il y a des chances que sa « petite voix intérieure », comme dit Denning, ne renvoie à votre public des détails qui risquent de le distraire

de la cible vers laquelle vous souhaitez l'orienter. Il faut que l'histoire devienne celle de la personne qui écoute et que sa « petite voix intérieure » – ce public invisible – veuille se l'approprier. L'histoire zambienne réussit cela : l'histoire est en rupture totale avec l'univers technocratique de la Banque et pourtant sa simplicité et la facilité apparente de l'action à mener apparaissent comme une évidence dont il faut se saisir immédiatement.

Cette rupture correspond à la part de rêve, un rêve pragmatique et non pas merveilleux, que vous pouvez vouloir installer au cœur de votre scénario de présentation et que nous avons aussi signalée dans le système PA**R**FAIT.

L'histoire doit donc totalement sortir du cadre et couper le souffle par sa simplicité et l'évidence de la révélation qu'elle contient, comme dans le cas du travailleur social zambien.

TYPOLOGIE D'HISTOIRES « *CORPORATE* »

Nous avons cherché à vous proposer précédemment une sorte de base sur laquelle vous appuyer, or tout va dépendre bien évidemment de ce que vous aurez à dire. Comme le dit Andrew Stanton, il y a des principes, mais pas de recette unique !

Pour affiner l'application des principes découverts dans les derniers chapitres, considérons tour à tour quatre grandes familles de thématiques d'interventions : se présenter, transmettre de l'information, réfuter et faire adhérer. Il y en aurait bien d'autres...

SE PRÉSENTER

La première question que se pose d'instinct un public, quel qu'il soit, est sans doute : « Qui c'est celui-là ? » Si vous n'êtes pas un acteur connu jouant dans une pièce à succès ni le président prenant la parole pour conclure le séminaire annuel de votre entreprise, vous n'y couperez pas. Et même dans ce cas, vous pouvez avoir à faire passer une facette de vous-même qui va donner à vos équipes une compréhension particulière de votre personnage.

Il faut donc répondre à cette question constante, mais sous-jacente et très vite. Évitez tout de suite : « Bonjour, je suis XYZ, responsable de XYZ qui a XYZ bureaux dans le monde et qui a inventé XYZ, je suis vraiment heureux d'être parmi vous ce soir pour vous parler de ce passionnant produit XYZ qui va se vendre très bien grâce à vous... » TED/TEDx répond en partie à cette préoccupation en ayant un animateur qui fait une présentation ciblée de son intervenant. Celui-ci peut alors entrer dans le vif du sujet rapidement, coupant court aux entrées en matière convenues et lénifiantes habituelles.

Une question secondaire tout aussi instinctive que se pose tout public est : est-ce que cet inconnu va m'ennuyer ou m'éclairer et me faire passer un bon moment ? C'est ce qui justifie la petite blague d'entrée à l'américaine. Ensuite vient une question de fond : « Pourquoi l'intervenant prend-il la parole ? » Dès que le public comprend que vous avez un intérêt ou une cause à défendre, une idée ou un produit à lui vendre, il croise les bras et se met sur la défensive. Anticiper cette question et y répondre d'emblée permet d'établir crédibilité et légitimité et aussi d'éviter le soupçon : « Que veut-il nous vendre ? »

Je voudrais maintenant illustrer, par une intervention que j'aime beaucoup, le fait que l'histoire a toute sa place dans le monde de l'entreprise, notamment quand il s'agit de se présenter, comme dans le *talk* suivant.

L'ARGENT PEUT FAIRE LE BONHEUR

Arnaud Poissonnier, TEDxLaDéfense2012
https://youtu.be/x-pgM8Vyf7s



Arnaud dirige Babyloan.com, la deuxième plateforme mondiale d'intermédiation de microprêts *via* des ONG locales. Il nous faisait l'amitié de venir parler de son métier. Dans les

trois premières minutes de son *talk*, il nous a raconté trois histoires lui aussi.

Tout d'abord, avec humour, il a rappelé que, malgré un certain effet de mode lié à l'économie sociale et solidaire, il y avait urgence à capitaliser des entreprises comme la sienne… Tout en respectant les *guidelines* de TED, Arnaud n'a donc pas manqué de prêcher pour sa paroisse.

Ensuite, il a raconté avec une certaine autodérision et en faisant allusion à d'autres *talks* ayant eu lieu avant le sien ce qu'a été son parcours personnel de cancre devenu notaire puis banquier pour les très riches, ce qui légitime son propos et le rend sympathique à son public.

Enfin, Mme Karimoff, sa première « cliente » d'un prêt solidaire, est son invitée fétiche, car elle lui permet tout à la fois de présenter son métier et sa mission, de planter le décor (dans ce cas le Tadjikistan) et d'affirmer un style…

Voilà en quelques minutes une belle performance de raconteur d'histoires au service de la présentation de soi, de son thème, mais également de sa marque. Il s'agit de l'illustration de l'une des occasions typiques et simples de l'utilisation d'une histoire dans une présentation d'entreprise. Mentionnons aussi dans cette veine le *talk* de Jean-David Haddad[1] dans ce même TEDx qui traite de la Bourse et de l'humanisme.

TRANSMETTRE DE L'INFORMATION

Dans le monde de TED, transmettre de l'information rationnelle autour de résultats factuels comportant des caractéristiques négatives pourra utiliser le *storytelling* version VPMR comme dans l'exemple suivant.

1. Jean-David Haddad, TEDxLaDefense 2012: https://www.youtube.com/watch?v=tN6fVgMx5as.

LE BIAIS DE L'OPTIMISME

Tali Sharot, TEDGlobal 2012
https://youtu.be/1K7U-ahx9DY



Comme toujours, TED permet de trouver des exemples illustrant un point tout en apportant un contenu intéressant sur ce même point. La neuropsychologue Tali Sharot nous explique ici que notre « câblage neuronal » ne nous permet pas d'évaluer correctement la probabilité de survenance d'un événement nous concernant. S'ensuivent divers comptes rendus d'expériences et de courtes anecdotes en fonction des exemples choisis.

Nous avons-là un compte rendu scientifique résumé et vivant dont la tonalité est parfois négative. Il est question d'un biais, d'une faiblesse potentielle qui nous affecte. L'intervenante suggère à la fin une approche rationnelle tenant compte du biais. Le *storytelling* joue ici un rôle mineur, on évoque tout de même au passage le propre enfant de l'intervenante, le cas des avocats spécialistes du divorce et de leur confrontation avec l'évaluation de la probabilité de leur propre risque de divorce.

Cependant, l'important est ici que la structure de la démonstration bien aidée par des supports très clairs permet de scénariser le sujet et de raconter l'histoire de certaines faiblesses de notre jugement en conservant les principaux attributs scientifiques du travail sous-jacent.

Les histoires permettant la transmission d'informations factuelles, les meilleures pratiques ou l'application de solutions à des problèmes de qualité ou autres feront avantageusement appel au luxe de détails appropriés et pourront avoir la tonalité négative adaptée à la réalité à traiter.

Sortons de TED et plongeons plus avant dans l'univers de la science où la transmission grâce aux « histoires » peut aussi avoir son intérêt, notamment quand le scientifique (le médecin) est lui-même l'objet d'une recherche. L'article de John F. Steiner « *Using Stories to Disseminate Research : The Attributes*

of Representative Stories[1] » (« Utilisation d'histoires pour diffuser des résultats de recherches : les caractéristiques d'une histoire représentative ») présente un travail de recherche intéressant destiné non pas au grand public comme TED/TEDx, mais à la communauté scientifique. Dans la logique de ce que nous avons dit aux chapitres précédents, il s'agit de jouer, même pour des scientifiques, sur le fait que notre cerveau est plus disposé à recevoir une histoire qu'une volée de chiffres et de conclusions abstraites.

Le *storytelling* dans le domaine scientifique

Ce remarquable article traite notamment de deux histoires, celle du docteur L. et celle du docteur Rivers, tous deux devenus, à des époques différentes, consommateurs dépendants de certains médicaments contenant divers opiacés ou de l'hydrocodone. Ces deux histoires sont reprises pour communiquer entre scientifiques certains résultats. Steiner en déduit un guide méthodologique permettant d'améliorer l'impact et l'efficacité de la publication de travaux de recherche.

Il y a 5 critères de représentativité à respecter pour que l'usage du *storytelling* en science vienne conforter et non réduire l'intérêt scientifique de la communication concernée :

1. Expression de sujets importants par rapport à la recherche ;
2. Situation explicite de l'histoire retenue en fonction de la problématique étudiée ;
3. « Vérifiabilité » ;
4. Reconnaissance du niveau d'incertitude ;
5. Une narration motivante.

Il s'agit là de garantir dans la construction et la restitution de l'histoire (le Personnage, l'Épreuve, les Détails, etc., rappelez-vous) la présence des éléments scientifiques

1. John F. Steiner « *Using Stories to Disseminate Research : The Attributes of Representative Stories* », National Center for Biological Information, novembre 2007, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2219793/

nécessaires afin que l'histoire soit utilisée avec le maximum d'impact et le minimum de biais par rapport au substrat scientifique qu'elle représente.

En conclusion, le chercheur indique : « Les histoires nous rappellent aussi que les décisions réelles sont complexes et doivent se prendre avec la conscience des valeurs individuelles, d'interprétations, de subtilités et de significations potentiellement conflictuelles sur l'avenir. »

Cet exemple scientifique renforce l'intérêt d'un *storytelling* rigoureux et maîtrisé et montre à l'extrême que certains sujets, disons « techniques », vont devoir satisfaire en plus de tout ce que nous avons déjà dit (BIPEDE, PARFAIT, VMPR) à un test de représentativité qui dépendra du contenu scientifique. Il est d'ailleurs fort possible que certaines règles de *storytelling* soient modifiées. Par exemple, dans les histoires des docteurs drogués, les détails sur la nature de la dépendance et des traitements seront prépondérants sur le résultat positif ou négatif dans la vie du sujet. L'aspect clinique, c'est-à-dire le caractère scientifiquement Vérifiable de l'histoire (caractéristique V), prime sur l'aspect Positif (caractéristique P). Et en plus d'être vraie, l'histoire doit être pertinente sous l'angle technique. Il ne faudrait pas que, dans une histoire choisie pour son côté spectaculaire, le trouble ou la guérison soient en fait dus principalement à d'autres causes que celles étudiées, cela rendrait l'histoire « inauthentique » et elle ne satisferait pas aux tests du protocole.

Steiner précise que, dans le cas du docteur Rivers, il n'y a pas eu d'amélioration en l'absence de traitement disponible alors que le docteur L. a été traité et aura sans nul doute pu bénéficier d'une vie bien meilleure. L'aspect positif reste donc présent... Les scientifiques sont humains et sensibles à la *happy end* d'autant plus qu'ils sont directement concernés ... mais il s'agit ici de faire passer la pertinence scientifique en priorité.

Pensez à des comptes rendus d'entreprise sur des process industriels ou commerciaux ou sur l'application de normes qualité, par exemple. Certaines

histoires seront négatives et la morale de l'histoire sera un apprentissage par l'erreur, erreur à dépasser par l'application de solutions. Nous sortons là du canon du *storytelling*. L'entreprise opère dans le monde de l'efficacité et se préoccupe donc à ce titre de l'impact de l'histoire. Mais elle évolue aussi dans le champ de la rationalité et pourra donc faire son profit d'un *storytelling* de l'échec. Sur le fond, c'est le cas dans l'histoire « zambienne » de Denning.

En entreprise, on doit donc aussi pouvoir apprendre des échecs !

■ RÉFUTER

Voici un *talk* très connu qui a au départ des points communs avec le précédent. Il va me permettre de traiter du thème de la réfutation qui correspond aussi assez souvent à des sujets d'intervention en entreprise. Et je réutiliserai ensuite de nombreux aspects de ce *talk* à d'autres propos car il est exemplaire, à mes yeux, à divers autres titres. Quatorze millions de vues tout de même !



LA SCIENCE DE LA MOTIVATION ET LES CHANDELLES !

Dan Pink, TEDGlobal 2009
https://youtu.be/rrkrvAUbU9Y



Dans ce sujet très célèbre dans la communauté TED/TEDx, Dan Pink, qui se présente comme un juriste, nous propose une réflexion sur la science de la motivation et son application dans le management des entreprises. Il réfute les croyances sur lesquelles sont fondées une très grande partie de nos pratiques managériales : « la carotte et le bâton ».

Le fait-il en « attaquant » les pratiques habituelles ? Le fait-il en montrant qu'elles sont indignes ou immorales ? Le fait-il en faisant appel à nos profondes convictions humaines ? Non, il le fait en appliquant quelques-unes des techniques de *storytelling* sous un

angle pragmatique, celui du juriste qui établit un « cas » en s'appuyant sur des travaux scientifiques traités comme des histoires pour montrer à d'autres pragmatiques que ces croyances ne tiennent plus la route.
La démarche est la même qu'au paragraphe précédent. Seulement, ici, il s'agit de combattre des croyances profondes ancrées par des décennies de pratique des entreprises ! Réfuter une idée, une rumeur, une croyance qui appelle à « repenser notre façon de diriger nos entreprises » (message central) demande des histoires qui ont du punch.

Histoire n° 1 [0:00] : Sa première phrase, « Permettez-moi de faire un aveu… » évoque ses études de droit. C'est une accroche qui lui permet de pratiquer un humour fondé sur l'autodérision. Et c'est diaboliquement efficace pour crédibiliser l'angle pragmatique sous lequel il aborde le thème de la motivation. Les avocats n'ont que faire des théories philosophiques des Bisounours, et il le dit : « Je ne suis pas là pour raconter une histoire [ce qu'il fait pourtant], mais pour plaider un cas ! »

Histoire n° 2 [1:49] : expérience des chandelles de Duncker qui illustre ce que Pink appelle la « fixité fonctionnelle » ou la difficulté créative qu'il faut dépasser pour trouver une solution qui fonctionne.

Histoire n° 3 [3:00] : expérience sur les facteurs externes de motivation de Glücksberg à partir de ce même problème des chandelles. Il s'ensuit une réflexion sur les facteurs externes et internes de motivation et la conclusion partielle que le management reste essentiellement appuyé sur des motivateurs externes (la carotte et le bâton) qui ne fonctionnent pas pour des tâches « créatives ».

Histoire n°4 [5:54] : nouvelle expérience de Glücksberg où l'aspect créatif de la solution est retiré. Cette fois les facteurs externes (motivation par l'argent) sont très efficaces et renforcent en creux la conclusion précédente.

Cette idée voyage et se confirme et l'on arrive à l'énoncé de trois principes de management nouveaux : l'autonomie, la maîtrise et le sens.

Une puissante conclusion vient résumer l'ensemble du *talk* et renforcer le message central.

Voilà comment il est possible de réfuter une idée de façon « positive », en utilisant le *storytelling* et un scénario qui ressemble à une plaidoirie ! Nous reviendrons plus loin sur les nombreux apports que ce cas permet d'identifier. Pour l'instant, constatons que l'angle particulier que prend Dan Pink – à savoir : « Attention, je suis un authentique avocat américain, donc un pragmatique, et non un adepte des philosophies pour Bisounours » – permet à plusieurs reprises tout au long de son exposé de désamorcer une objection commune. Annette Simmons appelle cela une histoire du type « je-sais-ce-que-vous-pensez ». La réfutation part du point de vue probable de celui qui objecterait, elle l'adopte même pour convenir que la thèse présentée est fondée sur des faits prouvés, des faits « vrais », comme le dit Pink en ironisant.

C'est un angle gagnant lorsqu'une prise de parole vise à réfuter une rumeur, à expliquer un fait négatif qui affecte l'entreprise, que le public soit composé de collaborateurs, de journalistes ou de clients ou, comme ici, à contrer une idée reçue bien ancrée... Une première intention est souvent de se saisir de ce fait, de cette rumeur ou de cette idée et de tenter de démontrer qu'ils sont erronés ou que leur portée est mineure. Ce faisant, on ne parle alors que de ce que l'on veut contrer. Raconter une histoire ou des histoires inverses permet en positif de focaliser l'attention sur ce que l'on veut promouvoir et non sur le fait que l'on veut réfuter. L'objection classique a déjà été préalablement déminée, ce qui permet à la petite voix intérieure de chaque membre de l'auditoire de tirer sa propre conclusion ; évidemment il s'agit de celle que vous avez astucieusement préparée !

L'histoire creuse un nouveau sillon intellectuel propice qui ensuite conduit l'écoulement de la pensée de l'auditoire vers la conclusion ou la morale que vous voulez établir, réfutant ainsi la thèse ou le fait adverse.

■ FAIRE ADHÉRER

Raconter une histoire permet au leader de révéler à tous le sens de l'action collective. Les histoires comme les contes de notre enfance contribuent à créer des liens humains forts, à transmettre des émotions puissantes et des valeurs sociales et morales et, comme on le dit dans TED, elles incitent à bâtir un monde meilleur. Dans l'exemple précédent, Pink part de l'idée de réfuter une thèse et aboutit à proposer de nouvelles valeurs. Tous ces types d'histoires sont en réalité totalement liés. Les principes sont les mêmes.

Transmettre des valeurs peut être spécifiquement l'objectif d'une présentation en entreprise. Ce sera souvent le but d'un séminaire ou de sessions de formation. Le véhicule idéal pour cela, qui se présente souvent sous l'angle des bonnes pratiques ou des comportements que l'on voudrait dupliquer, est bien entendu le *storytelling*. Presque tous les *talks* TED/TEDx font cela, c'est dire que j'ai l'embarras du choix pour illustrer mon propos.

Voici une histoire personnelle, comme Denning avait son histoire zambienne.

Alors que j'étais jeune manager dans un cabinet de conseil en stratégie, mon client était la filiale française d'un groupe d'ascenseurs ! Notre mission était de préparer une restructuration de toute l'organisation nationale des équipes de maintenance. En gros, il fallait réduire le millefeuille… Le problème opérationnel était le suivant : un fort taux de panne engendrait dans le district concerné de grosses perturbations (chute de la rentabilité, manque de ressources humaines disponibles, mauvaise image, mauvais moral). Et par contagion toute la région se trouvait happée par ce trou noir. Les visites de routine ne se faisaient plus et les autres secteurs voyaient leur taux de panne augmenter et c'était l'engrenage… jusqu'aux ventes de matériel neuf qui pâtissaient d'une mauvaise réputation de service !

Le problème n'était pas un problème de structure, la structure que l'on nous demandait par ailleurs de réduire. Le problème était à la fois un problème de management de la qualité de service et de qualité du management des hommes de service ! Comment faire passer un tel message à un directeur général ayant tendance à vivre dans le déni et mal à son aise, car régulièrement inspecté et scruté par les autorités du groupe mondial ?

Réponse : raconter une histoire vraie, positive, minimale et en rupture. La voici. Une grande ville avait des résultats de pannes particulièrement mauvais. Un district d'une banlieue particulièrement difficile, dirigé par un homme de terrain très expérimenté se distinguait. Sorti de la structure (sous forme d'une filiale) pour que les résultats d'ensemble de la région paraissent meilleurs, personne ne s'occupait de ce district atypique. En en ayant entendu parler au détour d'une interview, j'eus l'autorisation de le rencontrer et même d'accompagner les techniciens sur le terrain. Taux de panne en baisse, rentabilité en hausse, bon moral, techniciens mieux payés et fiers de leur job, voilà mon constat ! Le manager fonctionnait en circuit court. Il embauchait des gens des quartiers, donnait les primes qu'il jugeait justes sans s'embarrasser de la politique du groupe, achetait les pièces détachées chez le grossiste le plus rapide et le moins cher sans s'occuper de la procédure achats, etc.

Un cas d'école remettant en cause toutes les méthodes du groupe réussissait très bien avec des méthodes d'exception dans un environnement très dégradé, on comprend que personne n'ait eu envie d'y regarder de trop près.

En marge de nos propositions, je profitai de la présence inopinée du numéro deux mondial du groupe pour raconter mon « aventure » dans les cages d'ascenseurs, ce qui fit connaître ce district et ses méthodes peu orthodoxes. Cette histoire eut un fort retentissement dans ce groupe. Il fit même par la suite l'objet de reportages de télévision, il reçut le prix de l'Innovation sociale au niveau mondial à l'intérieur de ce groupe et l'on fut prié partout de revoir les procédures en s'en inspirant !

Les histoires personnelles sont souvent les meilleures. Les histoires vraies comme dans le cas précédent lorsqu'elles sont emblématiques et qu'elles se sont produites au sein de l'entreprise peuvent parfois intégrer la légende de l'entreprise. Une simple histoire racontée à la bonne personne, exactement comme Denning et son histoire « zambienne », avait fait plus pour le changement dans cette entreprise que toute la mission !

Le leader inspiré qui raconte une histoire pour faire partager sa vision, s'adresse à l'intuition de son public et non à sa seule raison. Et l'un n'empêche pas l'autre ! Une bonne intervention combine les deux : vision engageante ou inspirante et arguments rationnels. Afin que l'image soit plus vive, allez donc revoir et réécouter le discours suivant :

« I HAVE A DREAM »

Martin Luther King, 28 août 1963
https://youtu.be/3vDWWy4CMhE



Dans ce discours célébrissime, le pasteur Martin Luther King, qui se bat pour la liberté et l'égalité des droits des Noirs en Amérique, réussit à transmettre sa vision en racontant son rêve : *« I have a dream. »* Celle-ci ne repose pas sur un discours rationnel évoquant les avantages de sa cause ou sa moralité. La vision qu'il évoque est celle d'une Amérique libérée du racisme, libre et fraternelle, accueillant Noirs et Blancs...

Notez que la vision n'a pas intérêt à être trop précise. Il s'agit de montrer la direction, pas de prendre un pari, ni de faire une prophétie précise. S'il était trop précis, notre visionnaire courrait le risque d'être pris en défaut ! C'est l'un des cas où il faut appliquer de manière très souple le principe selon lequel l'histoire doit être authentique à défaut d'être vraie et vérifiable et où il faut au maximum laisser au public le soin de « meubler » l'image qu'il va se faire de la vision !

Au cas où il vous resterait encore quelques doutes sur l'impact du *storytelling*, notamment lorsqu'il s'agit de faire partager une vision, voici un dernier exemple dans une chanson populaire française qui fut un succès inattendu sur un sujet politiquement très tendu. Cette chanson nous raconte l'histoire d'une jeune Africaine immigrée.



LILY

Pierre Perret, 1977
https://youtu.be/urVfi9Yswaw



On la trouvait plutôt jolie, Lily
Elle arrivait des Somalies, Lily
Dans un bateau plein d'émigrés
Qui venaient tous de leur plein gré
Vider les poubelles à Paris
Elle croyait qu'on était égaux, Lily
Au pays d' Voltaire et d'Hugo, Lily
Mais pour Debussy, en revanche
Il faut deux noires pour une blanche
Ça fait un sacré distinguo ! ...

La musique et les arts sont souvent invités dans TEDx, car il s'agit soit d'une autre façon de raconter une histoire, soit d'une fantastique occasion de raconter de nouvelles histoires. Voici par exemple deux *talks*[1] qui le font très bien, peut-être ce genre trouvera-t-il bientôt sa place aussi dans l'entreprise.

Le point clé de notre chapitre est de se souvenir que le *storytelling* dont nous parlons est une technique efficace parce qu'elle met l'auditoire sur la voie de l'adhésion, de l'action et de l'engagement[2]. Elle convient donc particulièrement bien à certaines présentations d'entreprise.

1. Deux *talks* qui visent une adhésion en musique : « Un instrument pour guérir des acouphènes », Wan, TEDx la Défense 2012 et « Histoires de musiciens », David Walter, TEDxMinesNancy 2015.
2. Lire sur ce point pour le creuser : Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois (préf. Jean-Claude Deschamps), *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2002. Les techniques d'engagement auxquelles on peut adjoindre le *storytelling* visent à impliquer par l'action (et par l'émotion qui est une quasi-action) en vue de faire adhérer.

4

COMMENT VOUS PRÉPARER EN LEADER

« En ne préparant pas, vous vous préparez à échouer. »

Benjamin Franklin

Maintenant que vous savez comment « ça marche » : comment incarner votre personnage et comment élaborer votre message en faisant le bon usage de la bonne histoire aux bons moments, comment allez-vous vous préparer effectivement pour réussir votre intervention, comment allez-vous vous poser en véritable leader devant votre public ? Ou, comme me l'a demandé un jour l'un de mes clients, dirigeant d'un cabinet de conseil : quelle est la méthodologie ?

En guise de méthodologie, je décris dans cette partie l'approche qui semble fonctionner avec nos intervenants TEDx. Ils ont avec vous, sans doute, beaucoup de points communs : ils ne sont pas comédiens (presque jamais), ils ne sont ni scénaristes ni conteurs professionnels (il y a de notables exceptions !) ; ils ont beaucoup à dire et leur message n'est pas toujours évident à assimiler au premier abord… et ils n'ont que peu de temps disponible dans leur agenda !

QUEL EST VOTRE MESSAGE ?

Le coach dit peut-être : « C'est quoi ton message, coco ? » Cette question peut signifier que le coach ne vous a pas écouté ou qu'il est profondément inculte ou stupide, ça peut arriver... Plus souvent, cela signifie que votre message n'est tout simplement pas clair !

POURQUOI PRENEZ-VOUS LA PAROLE ?

Dans le cas de Dan Pink *(cf. p. 209)*, le message central était : « Il faut repenser notre façon de diriger nos entreprises car il y a plus efficace ! » Tôt ou tard, on en revient toujours à cette question de base : « Quel est le message ? » Maintenant que nous savons ce qui vous attend sur scène et que nous connaissons le pouvoir d'une histoire, commençons par cette question ridiculement simple : mais que voulez-vous dire ? Cette question trouve sa meilleure réponse lorsque l'on essaie de répondre à cette autre question : « Pourquoi ? » Rappelez-vous le tout premier *talk* que nous avons donné, celui de Simon Sinek : *« Start with Why » (cf. p. 28)*.

Cela nous amène à une autre question, plus personnelle : « Pourquoi prenez-vous la parole ? » Si la réponse est : « Parce que je suis obligé » ou

bien « Pour me faire connaître », nous ne devrions pas être dans l'univers TED. En revanche, si ces réponses-là, dans l'entreprise ou ailleurs, sont néanmoins les vôtres – et ce serait légitime –, il faut alors vous efforcer de trouver un sens à votre présentation que le public puisse authentiquement partager pour s'y identifier et s'y impliquer vraiment : *what's in it for the audience* ? (Qu'est-ce que le public va y trouver pour lui-même ?).

FAIRE UN PETIT BOUT DE CHEMIN ENSEMBLE

L'expérience montre que poser ces questions d'emblée ne permet tout simplement pas d'obtenir de réponse, mais plutôt de braquer les intervenants ou de leur faire peur. Lorsque j'ai le temps, tout commence donc par une longue conversation exploratoire. C'est souvent assez sympathique. C'est une vraie rencontre, le plus souvent avec des personnes passionnantes. Normalement, elle vous a préparé à ce qui suit et reprend les conseils que nous donnons à l'occasion de préparations d'interventions « comme à TED ».

Si nous avions conversé ensemble en face à face, nous serions donc arrivés au moment où je vous aurais demandé sous une forme ou une autre : « Quel est votre message ? » Et le moment est venu dans le déroulé de ce livre, et seulement maintenant, de réfléchir vraiment à ce que vous voulez dire.

Je vous suggère d'écouter le *talk* suivant où Chris Anderson se propose de nous livrer les clés de ce qui fait qu'un grand discours est un grand discours selon TED. Il nous donne de précieuses indications, notamment sur la question que je vous pose dans ce premier chapitre sur la préparation.

« WHAT MAKES A GREAT TALK, GREAT »

Chris Anderson, TEDGlobal 2013
https://youtu.be/hhbvUZOLTQY



Ce *talk* est un peu spécial. Il n'a « que » 57 000 vues, ce qui est peu pour un *talk* de TED promu mondialement et donné par le président de la Sapling Foundation lui-même. En fait, ce *talk* n'est pas destiné au public de TED. D'ailleurs, il n'a pas été présenté réellement dans l'événement TEDGlobal 2013, mais dans une salle annexe. Il a été donné en marge, au bénéfice principal des organisateurs TEDx présents et aussi des collaborateurs TED.

Chris se demande ce qui fait que quelque chose de si particulier se passe (ou ne se passe pas !) lorsque par la simple magie d'une communication de cerveau à cerveau, quelqu'un qui a une idée unique la passe à d'autres au point de recâbler leur façon de penser, au point de les transformer. Au cœur de son message se trouve l'idée qu'il faut avoir quelque chose à dire, un vrai message nouveau et unique… un message digne d'être retransmis !

Je retiendrai que l'intervenant doit donner envie au public de s'embarquer dans un voyage avec lui, un voyage par la pensée. Mais pas n'importe quel voyage. Il nous indique que la brièveté de ce voyage impose quelque chose de limité. Il faut donc choisir quelques éléments pour faire parcourir au public ce petit bout de chemin avec vous. Il faut ne pas vouloir aller trop loin et partir de là où se trouve le public, ce qui signifie qu'il faut d'abord s'intéresser au public avant de choisir la destination du voyage (rappelez-vous le « *Make me care* » d'Andrew Stanton) et lui faire visualiser chaque pas décisif de votre petit voyage.

Ce voyage, nous dit Chris, dépend au fond essentiellement de l'idée elle-même. Quelle est donc cette idée qui vaut la peine d'être propagée, quel est votre message ? Quel est l'angle spécial qui va la rendre si unique, si originale, si apte à ce recâblage cérébral qui peut conduire parfois à l'action, au désir de changement dont parle Denning ?

■ EN QUOI VOTRE ANGLE DE VUE EST-IL UNIQUE ?

Identifier, définir cette idée maîtresse est donc un impératif lors de la préparation de votre *talk*. C'est à cela que sert un coach ou un simple avis extérieur en premier lieu : vous aider à répondre à cette simple question de base : « Quel est votre message ? » Toute mon expérience de consultant et d'auteur est là pour me le rappeler : un auteur est la dernière personne à pouvoir résumer en une phrase courte, simple et intelligible tout son travail, tout ce qu'il veut dire. Et pourtant pour se faire comprendre dans une présentation courte ou longue, c'est la base ! À un moment donné, il faut tout oublier et se demander : « Mais si je devais choisir, qu'est-ce que je voudrais qu'ils retiennent ? »

Cela peut consister à choisir un titre évocateur de votre présentation, un titre qui donne envie d'en savoir plus, d'adresser un vrai problème... et souvent cela permet de trouver une formule, une *power phrase* qui résume tout votre message. Cela peut consister à trouver une conclusion ou une accroche. En fait, cela consiste à faire tout cela à la fois.

Si vous ne trouvez pas, ne faites pas de TEDx... et il y a des chances qu'il soit également préférable que vous ne preniez pas la parole dans votre entreprise. Si votre réponse est claire, il y a des chances alors que l'on puisse construire une intervention qui a de l'impact en réarrangeant tout ce que nous venons de voir dans les chapitres précédents. Votre intervention aura alors une chance d'Accrocher votre public, d'être Compris et vous d'être Crédible pour que votre message soit Mémorisé, Accepté puis Relayé (ACCMAR, vous vous souvenez ?).

« ... CE QUE L'ON CONÇOIT BIEN S'ÉNONCE CLAIREMENT...[1] »

Si le message de fond se révèle difficile à clarifier, c'est souvent qu'une réflexion plus profonde est à mener. Des questions sous-jacentes d'ordre psychologique ou stratégique se posent alors souvent ; elles sont l'affaire d'ouvrages spécialisés... Dans le feu de l'action, il n'est pas rare, cependant, de constater que c'est quand on se propose de communiquer par écrit ou par oral, tout à la fin d'un travail, que la question se pose : « Au fait, que veut-on dire vraiment ? »... Et c'est parfois un peu trop tard, comme dans les cas que j'ai évoqués plus tôt dans ce livre : celui du discours de Dakar de Sarkozy *(cf. p. 56)* ou celui du TEDx de Jacques Attali *(cf. p. 59)*, par exemple !

Lorsque le message est clair, nous sommes dans le domaine de la structuration des idées. Il existe différentes méthodes pour cela. À commencer par le célèbre plan scolaire en trois parties : thèse, antithèse, synthèse... C'est pour cela que nos dirigeants et leurs brillants collaborateurs diplômés n'ont en théorie aucun problème dans ce domaine. Le sens, le plan, ça les connaît. N'ont-ils pas triomphé d'examens et de concours qui sont justement faits pour les sélectionner sur cette compétence-là, notamment ?

Attention, rappelons-nous ici ce que nous avons dit dans la partie précédente sur le *storytelling*... Il ne s'agit pas d'être brillant, il s'agit de faire en sorte que le public reconstitue pour lui-même l'histoire que vous voudriez qu'il se raconte...

1. La citation complète tirée de *L'Art poétique*, Chant I de Boileau, 1674, et rarement restituée correctement est la suivante :
« Avant donc que d'écrire, apprenez à penser./ Selon que notre idée est plus ou moins obscure,/ L'expression la suit, ou moins nette, ou plus pure./ Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,/ Et les mots pour le dire arrivent aisément. »

QUEL EST VOTRE PUBLIC ?

Ici doit intervenir un conseil que nous avons déjà donné un grand nombre de fois : vous préoccuper des attentes précises de votre public pour l'impliquer. Vient-il comme à TEDx un peu pour s'amuser, un peu pour découvrir des choses complètement nouvelles, un peu pour creuser tel ou tel sujet ? S'agit-il des actionnaires qui veulent être rassurés sur la rentabilité de leur investissement, de vos salariés qui espèrent une amélioration de leurs revenus, d'un jury qui veut donner une juste appréciation d'un travail qu'il n'a pas eu le temps d'approfondir ?

Il ne s'agit pas de vous tourner vers vous-même pour vous auto-convaincre. Il ne s'agit pas non plus d'être brillant à vos propres yeux et aux yeux de ceux qui pensent comme vous. Il s'agit de vous adresser à ce public-là, qui vous attend, vous, à ce moment précis, mais depuis son point de vue particulier, à lui. Tout le travail que je vais vous inviter à faire maintenant avec deux entonnoirs et un pendule, vous devrez le faire en comprenant qui est votre public et où il se situe. Vous ne pourrez lui faire traverser la rivière qu'en sachant d'abord sur quelle rive il se trouve !

STRUCTURATION : LA MÉTHODE DES DEUX ENTONNOIRS

Comment faire alors pour identifier le bon message et pour vraiment structurer une présentation destinée à votre public en particulier et l'amener à s'intéresser à ce que vous dites ?

ENTONNOIR N° 1 — ANALYSEZ VOTRE SUJET POUR REDÉCOUVRIR VOTRE IDÉE MAÎTRESSE

Avant de vous lancer, je vous suggère non pas de structurer votre plan, mais de structurer votre réflexion pour retrouver l'idée maîtresse, LE message, sous l'angle approprié. Le plan de l'intervention elle-même viendra après. Et pour cela, je vous suggère de laisser votre tablette, de fermer votre PC et de prendre un stylo et une feuille de papier, voire un paquet de Post-it.

Lorsque je fais cet exercice avec un client ou un intervenant TED, je prends le maximum de temps possible pour établir la confiance grâce à une simple conversation. J'aime beaucoup cette idée de simple conversation. Cela me permet de cheminer « sans but » avec l'idée de bien cerner le sujet, et comme le suggère Chris Anderson, de trouver l'angle original (*cf. p. 221*).

À partir de là, vous pouvez utiliser différentes méthodes de structuration seul ou avec des aides. Toutes ces méthodes ont en commun une chose essentielle. Elles vous obligent à dissocier le raisonnement analytique de la structuration de la communication à partir de votre message. Je pratique pour ma part la méthode des deux entonnoirs[1] depuis longtemps. En voici une représentation de la première étape :

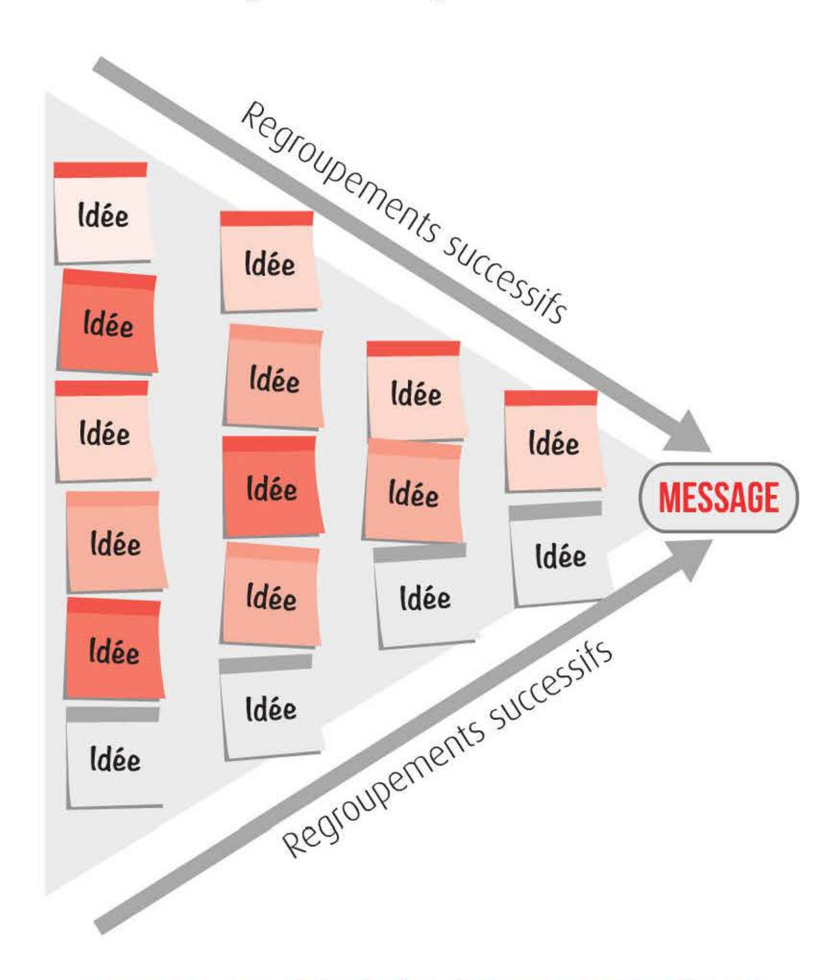


Figure 1 – La méthode des deux entonnoirs phase 1

1. D'après une idée tirée de l'ouvrage suivant : *Documents et exposés efficaces,* par Jacques Bojin et Marcel Dunand, Éditions d'Organisation, 1982.

Regardez cet entonnoir. Je vous suggère d'y placer, par exemple à l'aide de Post-it, idées, faits, chiffres, exemples ou citations. Ce sont vos données brutes.

Avant de parvenir au message, comment mener la phase d'analyse ? Là, de nombreuses méthodes existent. Par exemple, le mind mapping vous permet de construire votre carte mentale de façon très graphique, manuellement ou avec un logiciel.

Vous pouvez aussi utiliser la méthode que propose Garr Reynolds[1], intervenant TEDx et auteur du célèbre livre *Présentation Zen*[2]. Sur un tableau blanc, vous tracez cinq colonnes : dans la première, vous classez les idées ou exemples qui traitent d'un « idéal » que vous voudriez atteindre ; dans la deuxième, vous faites de même avec l'existant ; dans la troisième, vous mettez tout ce qui se rapporte au problème ; dans la suivante, ce sont les solutions ; dans la dernière, les étapes futures. C'est efficace dans le cas où vous présentez une nouvelle orientation ou une offre innovante. Vous pouvez utiliser cette méthode seul ou en groupe. Vous pouvez aussi la coupler avec la méthode du brainstorming si vous travaillez à plusieurs. Dans ce cas, vous faites l'exercice classique de donner le maximum d'idées en vingt minutes par exemple et sans aucune structuration bien sûr. Simplement au lieu de les noter au paperboard, vous pouvez les noter sur un Post-it. Ou faire en sorte que chacun les note ainsi. Et, ensuite, vous et/ou vos collègues venez coller, déplacer, enrichir les Post-it sur la trame des colonnes précédemment indiquées... Et vous pouvez broder !

■ LES REGROUPEMENTS

Par la suite et quelle que soit la méthode, regrouper et formuler les idées va être essentiel pour parvenir à votre message et à son angle unique.

1. Garr Reynolds : http://tedxtalks.ted.com/video/Why-storytelling-matters-|-Garr
2. Garr Reynolds, *Présentation Zen,* Pearson, 2e édition revue et augmentée, 2014.

Associations d'idées, réécritures, déductions, inductions sont à l'œuvre. Dans la conversation, cela se fait tout seul, là vous pouvez utiliser l'une des méthodes de créativité de votre choix. Je reste, pour les besoins de l'explication, avec les entonnoirs précédents.

Un premier niveau de regroupement permet de faire surgir par induction ou déduction un premier niveau de messages. Attardons-nous un peu pour un court rappel.

Déduction et induction

Le raisonnement *déductif*, vous le connaissez bien. Par exemple : « Tous les hommes sont mortels, Socrate est un homme donc Socrate est mortel. »

En assemblant plusieurs faits de même niveau, vous tirez une conclusion qui donne un sens à l'ensemble qui, au fur et à mesure des regroupements de données et des mises en forme successives, devient au sens propre une information puis une connaissance. C'est votre premier niveau d'argumentation.

L'approche *inductive* vous est sans doute également familière, mais on la confond souvent avec la précédente. De différents faits cohérents vous allez extraire une caractéristique commune qui vous permet de caractériser un phénomène de niveau supérieur, vous en ferez une hypothèse ou une conclusion. Par exemple :

« En retrait sur la question des frappes aériennes en Syrie,

Préoccupés en priorité par la signature avec l'Iran d'un traité sur le nucléaire,

Irrésolus face aux Russes dans le conflit ukrainien,

Contournés par les États du Golfe qui se fournissent en avions de combat auprès de la France,

Les États-Unis sont en retrait sur le plan diplomatique au Moyen-Orient. »

En listant quatre faits aux caractéristiques communes, l'hypothèse induite résultante du retrait diplomatique américain devient évidente. C'est une induction, non une déduction.

En itérant ces procédés de regroupements déductifs ou inductifs, un deuxième niveau d'argumentation puis un troisième – voire plus – vont devenir apparents et structurants jusqu'à un regroupement ultime unique qui sera votre idée maîtresse, celle qui fait le lien entre tous ces éléments, auparavant chaotiques, mais qui sont maintenant ordonnés pour produire un sens, une mise en forme : votre message ! Si vous choisissez chaque élément avec les attentes de votre public en tête, vous allez faire un travail sur mesure et découvrir un angle original à votre message : celui qui convient à ce public-là. Ce déroulement est certes un peu idéal. La réalité nécessite souvent de tâtonner.

Une autre façon de procéder et qui, elle, provient plus directement de la conversation à bâtons rompus consiste, parce qu'on en dispose déjà, de modifier peu à peu le message central en se forçant à le considérer sous différents angles. Par exemple, on peut chercher à le contrer systématiquement ou, au contraire, à le pousser au maximum dans ses retranchements ou à le plonger dans un autre contexte linguistique ou historique pour voir comment il résiste... On peut chercher des exemples qui l'illustrent ou des contre-exemples... On arrive ainsi, par un ajustement progressif, à un angle particulier qui prend un sens puissant en vue du public que l'on va rencontrer.

■ Entonnoir n°2 – Structurez votre intervention à partir de votre idée maîtresse

À ce stade se situe un piège... celui qui guette le « travailleur du savoir » trop enthousiaste. Je le définirais comme cette appétence particulière pour la beauté de l'idée ou de la découverte de préférence au but de celle-ci qui est de répondre à l'attente du public...

À ce stade, il est tentant de vouloir embarquer votre futur public sur le chemin analytique que vous venez de parcourir. C'est ce que font naturellement professeurs, bons élèves, ingénieurs et consultants de tous poils. Et ça ne marche pas en général, car, à part pour lui et pour ses proches ou ses pairs, le voyage analytique de l'auteur est généralement ennuyeux. Vous n'avez pas le temps de tout dire et, surtout, ce n'est pas utile. Rappelez-vous, seules quelques étapes et les conclusions importent à celui qui reconstitue l'histoire dans sa tête. Cela était un élément important du *« Make me care »* de Stanton.

L'important n'est donc pas le cheminement intellectuel que vous avez fait vous-même, mais celui que vous projetez de faire faire à votre public ! Et ce n'est pas le même ! Rappelez-vous ce que nous a appris Kendall Haven en résumant pour nous les conclusions de tant de chercheurs et de praticiens : le public ne veut qu'une chose, se raconter une histoire à lui-même. L'histoire que veut entendre le public n'est donc sans doute pas celle de votre travail d'analyse. Là se trouve un secret essentiel de votre prise de parole.

C'est là aussi que la démarche courte de TED prend tout son sens : si l'on veut avoir un impact de type ACCMAR, il faut maintenant reprendre le travail que vous venez de faire pour structurer votre présentation elle-même. Cette deuxième phase de réflexion est malheureusement souvent oubliée ou court-circuitée par manque de temps. C'est comme cela que l'intervenant complique, car il n'a plus le temps de faire simple !

Voici à quoi ressemble la schématique globale de votre travail de préparation de votre scénario avec cette seconde phase déterminante et si souvent absente :

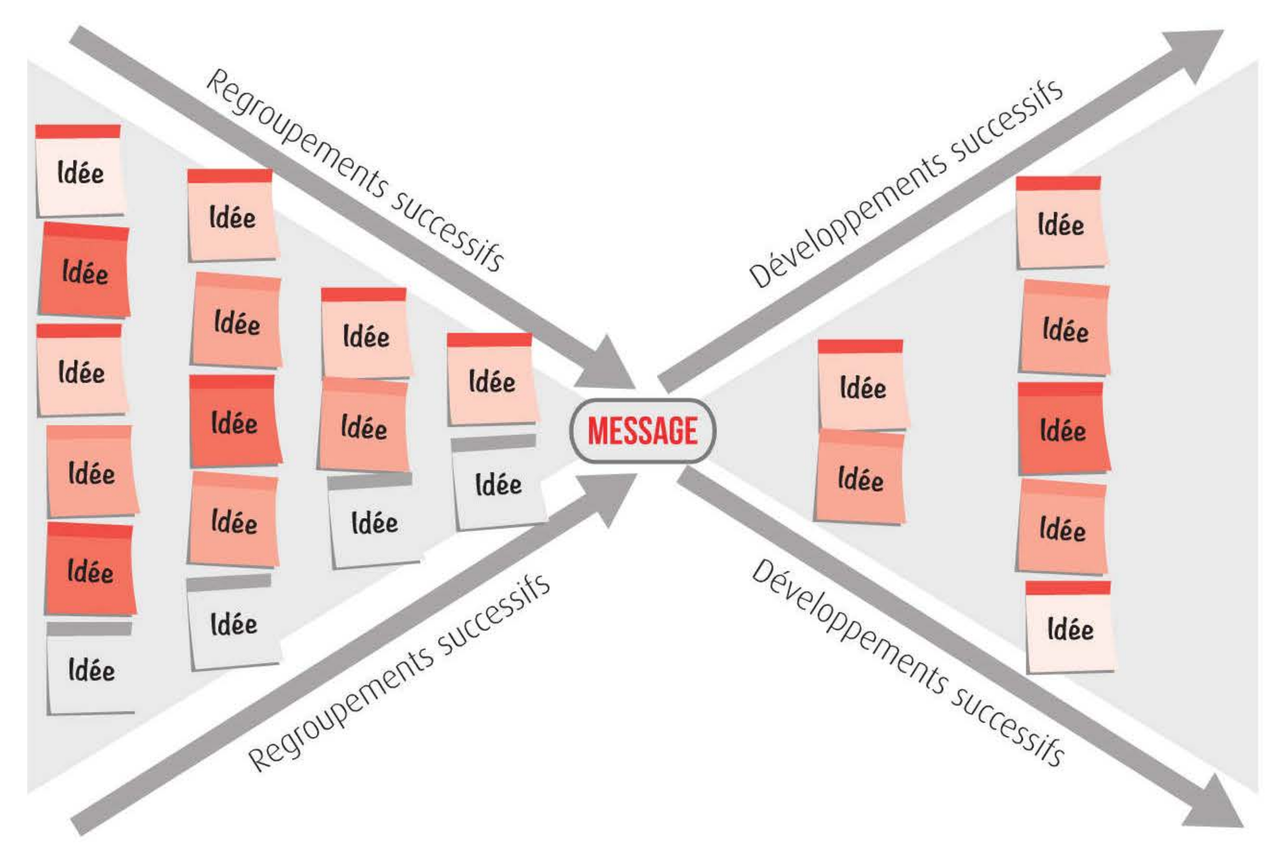


Figure 2 – La méthode des deux entonnoirs, phases 1 et 2

Il s'agit de repartir de l'idée maîtresse que vous voulez faire passer à votre auditoire. Vous allez ainsi piocher dans les faits analytiques et les arguments de la partie gauche les thèmes qui vont devenir les étapes majeures du voyage auquel vous allez convier votre public. Simplement, l'ordre n'est pas celui du raisonnement analytique initial, mais celui dicté par l'impact que vous voulez avoir, par le voyage que vous voulez que le public fasse en votre compagnie. Et il n'y a pas que l'ordre qui compte, vous devez éclaircir, sélectionner, faire du vide !

Pour faire cela, j'insiste lourdement : rappelez-vous des principes de la partie précédente sur le *storytelling*. Vous ne devez pas tout dire. Le public doit

faire l'effort de combler les vides. En outre, vous n'aurez pas le temps de développer plus de trois points ou exemples majeurs à l'intérieur de chaque grande partie. Enfin, c'est pour cela qu'il faut être astucieux dans le choix des arguments, chiffres, citations et histoires, etc. Ce nouvel arrangement de votre analyse initiale à partir de l'idée maîtresse consiste à sélectionner des éléments pour leur valeur illustrative ou pédagogique et non pour leurs qualités analytiques. C'est le processus de structuration de votre *talk*. Ce n'est pas si compliqué finalement, non ? Il faut juste accepter de ne pas seulement prendre comme critère de choix ce qui vous tient à cœur à vous, mais ce qui va « accrocher » votre public. C'est souvent un déchirement !

Soyez honnête : procédez-vous déjà de cette façon ?

■ SÉLECTIONNEZ : *« LESS IS MORE »*

Revenons sur ce conseil essentiel que donne Chris Anderson dans son *talk* : *« Less is more »*. Populaire chez les architectes et les designers, cette expression signifie : « Obtenir plus avec moins[1]. » Il s'agit non pas d'en rajouter, mais d'en enlever ! Simplifier nécessite un effort soutenu et aussi de prendre du recul. Voici une citation d'Antoine de Saint-Exupéry qui le dit autrement : « La perfection est atteinte non pas lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter, mais lorsqu'il n'y a plus rien à retirer. »

C'est pour cela que ce travail ne peut se faire de manière bâclée. Pour être capable de simplifier, il faut prendre du recul et revenir sur ce travail

1. *« Less is more »* est tirée d'un poème de Robert Browning (auteur plus connu dans le monde anglophone que francophone) titré *Andrea del Sarto*, en 1858, voici les vers de référence :
« Yet do much less, so much less, Someone says,/ (I know his name, no matter) — so much less !/ Well, less is more, Lucrezia : I am judged. »
Il s'agit d'un dialogue imaginé par cet auteur entre Michel-Ange (l'artiste de la Renaissance) et un artiste secondaire. Ce débat imaginé a fait école et soutenu la ligne minimaliste de certains artistes et architectes à partir de la fin du XIXe siècle. Et vous voyez que ce débat artistique a son application au cœur de notre sujet...

de structuration et de sélection. Paradoxalement, alors même que la contrainte de temps vous oblige à une grande sévérité dans vos choix, il vous faudra encore plus de sévérité pour vous laisser un peu de liberté et vous permettre d'ajouter à vos illustrations et à vos histoires le niveau de détail adapté à votre propos et à votre public. Mais attention, nous prévient encore Garr Reynolds, aucun détail que vous aurez retenu ne doit être là par hasard ou pour faire joli, il doit concourir à l'impact de votre présentation, sinon il est là pour transmettre un autre message....

■ PRENEZ VOTRE AUDITOIRE PAR LA MAIN

Une fois que votre idée générale est claire, que sont en place vos grandes articulations, vous êtes équipé pour vous préparer à prendre votre public par la main et l'emmener en voyage avec vous. Chris Anderson insiste sur le fait que nos formulations et nos illustrations doivent être en phase avec le public afin de partir de là où il est, je l'ai déjà dit. Et tout le travail des deux entonnoirs doit se faire avec une idée de qui est votre public et de là où il se trouve au départ. Il est comme sur le bord d'une rivière et vous devez le faire traverser. Muni de votre idée maîtresse, vous le prenez par la main sur la rive. Votre préparation, votre structuration vont vous permettre de le faire traverser à pied sec et pas à pas. Mais, pour cela, il va falloir encore travailler quelques points clés. La question est maintenant : par quel bout commencer ?

PAR QUOI JE COMMENCE ?

Comment votre idée maîtresse maintenant clarifiée va-t-elle vous aider à réussir cette traversée ? Dans ce chapitre, je vais utiliser le célèbre *talk* de Dan Pink *(cf. p. 109)* pour illustrer les points essentiels de l'approche que nous conseillons et quelques autres, en creux, pour faire bonne mesure.

COMMENCEZ PAR LA FIN

La question que vous vous posez maintenant pour vous lancer – soit à parler, soit à écrire – est : « Par quoi je commence ? » Réponse : commencez par la fin !

Ce que le public retiendra ou relaiera a de grandes chances d'être fortement influencé par vos derniers mots. C'est pour cette raison que, quel que soit votre choix de mode d'« écriture », je vous conseille de traduire immédiatement votre message par ce que je propose de nommer la « finale » de votre conclusion. Nous retrouvons ici le « F » du PAR**F**AIT scénario : commencez par la Fin. Cela peut paraître étonnant de commencer par la dernière phrase, mais c'est logique : vous allez commencer par visualiser la case « arrivée » de votre petite traversée. Si cela vous paraît superficiel

ou simplement difficile à faire, c'est sans doute que vous n'avez pas fait le double travail d'analyse et de structuration/sélection que je formalise au chapitre précédent par le double entonnoir. Oui, vous savez ce que vous voulez dire, comme tout le monde, mais vous ne savez pas précisément ce que vous voulez que votre public garde en tête. Relisez des classiques, vous verrez que c'est difficile de ne pas se faire « embarquer » car ça marche ainsi. Alors prenons l'exemple simple et court d'un conte traditionnel.

Jack et le haricot magique[1]

« Jack sauta à terre, prit la hache et d'un coup trancha la tige à moitié. L'ogre sentant la tige du haricot frémir et vaciller s'arrêta pour voir ce qui se passait. C'est alors que Jack donna un second coup de hache qui trancha complètement la tige du haricot qui s'étala au sol. L'ogre tomba et se fracassa la tête, la tige du haricot finissant de s'étaler à sa suite.

Jack montra sa harpe d'or à sa mère. Avec cette harpe qu'il produisait en spectacle et la vente des œufs en or, Jack et sa mère devinrent très riches, il se maria avec une belle princesse et ils vécurent heureux le restant de leurs jours. »

Dans l'une de ses versions traditionnelles d'origine, les dernières lignes de ce conte populaire anglais sur lequel je me suis attardé en particulier dans un autre ouvrage vous donnent un exemple de fin traditionnelle. Les trois dernières phrases sont la « finale » de conclusion, ici le « *happy end* ». Ces trois phrases sont une évidence pour un conte de fées. La finale de votre *talk* doit être aussi évidente pour votre public. Il doit sentir ce que vous allez dire juste avant. Votre phrase finale de conclusion doit tomber comme un vêtement sur mesure pour donner envie aux gens d'applaudir et de se lever. Tout, dans votre présentation, doit converger vers cette unique finale qui doit rendre évident votre message et ainsi répondre à toutes les questions que votre public ainsi que vous-mêmes aurez posées.

1. Traduction D. Chambaretaud. Ebook disponible en version bilingue ici : https://lc.cx/ZHRF

En creux, je vous signale ce *talk* qui ne le fait justement pas bien, mais dont l'auteur est par ailleurs digne d'être découvert si vous ne le connaissez pas.

MAUVAISE CONCLUSION

Daniel Kahneman, TED 2010
https://youtu.be/KzWYHfMg6GM



Ce très grand spécialiste mondial des biais de comportement (j'ai un infini respect pour son travail) produit un *talk* assez moyen, selon moi. Daniel Kahneman présente un sujet fort intéressant sur les deux sortes de perception du bonheur qui existent et sur la différence entre bonheur et bien-être. Le thème initial est un peu flou, mais toute la première partie se tient, on y fait la différence entre deux sortes de perceptions : celle du moi qui expérimente le présent et celle de cet autre moi qui se souvient. Et elles diffèrent...

Mais en seconde partie, le discours semble moins bien structuré et finalement vient une conclusion très courte et très faible, presque un cheveu sur la soupe : « Il est très difficile de se faire une conception du bien-être, et j'espère que je vous ai donné une idée de combien c'est difficile. » Débrouillez-vous avec ça !

Est-ce une conclusion à la hauteur du thème ? Surtout, est-ce un message qui vaut la peine d'être relayé près de 3 millions de fois, surtout quand nous avons affaire comme ici à un Prix Nobel, précurseur de l'économie comportementale ? Ma réponse est non. Visiblement l'intervenant a déjoué, sans doute par manque de préparation, et n'a pas bien su définir ce qu'était son cœur de message. Je crois que c'est ce qui pousse Chris à monter sur la scène pour lui poser des questions et tenter de rattraper cette conclusion calamiteuse.[1]

1. Vous trouverez la conférence de Daniel Kahneman dans son entier à l'adresse suivante : https://www.youtube.com/watch?v=XgRlrBl-7Yg.

À l'inverse, voici de nouveau une conférence TED où l'intervenant s'approprie les travaux de chercheurs d'un domaine d'étude, finalement assez voisin de la précédente intervention, mais leur donne un maximum d'impact.

UNE CONCLUSION EXEMPLAIRE

Dan Pink, TED 2009

https://youtu.be/A5aOR43mJXM



Reprenons la fin de ce *talk* déjà résumé dans la partie précédente. Il est un peu en retard [17:30] pour conclure. Heureusement qu'il connaît par cœur sa conclusion, dont voici la structure :

- rappel du thème : décalage entre la science de la motivation et la pratique du management ;
- trois constats simples tous développés précédemment dans le *talk* : les motivateurs externes marchent, mais seulement dans des circonstances limitées, ils détruisent la créativité, les motivations intrinsèques sont la clé ;
- nous le savons déjà, la science le confirme donc : si le business abandonne sa vieille idéologie de surveiller et punir, nous résoudrons des problèmes et peut-être nous changerons le monde (slogan initial de TED).

Plus de 13 millions de vues : c'est clair, simple et très efficace !

Cette conclusion est en outre un modèle d'incitation à l'action *(Call to action)* ; objectif, le plus souvent, de toute bonne présentation.

Je parle pour l'instant seulement de la finale de conclusion parce que celle-ci peut aussi, juste avant la fin, proposer un bref résumé des deux ou trois grands axes de la présentation sous-tendant le *talk*. Pour faire un tel résumé, il faut avoir la structure complète du *talk* et, à ce stade, nous n'y sommes pas encore, ça vient...

En revanche, à la fin du double entonnoir, dès que votre message clé sera clair, commencez donc par rédiger votre finale de conclusion, orientez-la vers l'action et apprenez à la restituer mot à mot.

LE DERNIER MOT

Si vous avez visionné le *talk* de Dan Pink, vous avez sans doute remarqué que la « finale » de la conclusion n'est pas tout à fait la fin. Il y a encore quatre petits mots qui viennent vraiment clore cette prise de parole. Ces derniers mots ont également leur importance, voici pourquoi.

Tout d'abord, ils disent au public : « C'est fini, vous pouvez applaudir ! » C'est le vrai point final. Lors de la dernière répétition d'un *talk* qui parlait d'un sujet scientifique dans un TEDx récent, j'ai été témoin de ce qui se passe quand manque cette ultime ponctuation. C'est assez gênant pour l'intervenant, car il reste planté là à se demander si le public a suivi et compris ce qu'il disait. Ce point final qui lui manquait était simplement par exemple : « Merci. » Entraînez-vous lors de votre préparation à le faire sans omettre le dernier mot, le point final.

Le dernier mot de l'orateur correspond au salut du comédien. Le dernier mot remplace ce salut. Il a son importance et, dans le cas de Dan Pink, il en revêt une seconde.

LE DERNIER MOT

Dan Pink, TED 2009
https://youtu.be/lYgD1uU3p_8



Les derniers mots de Dan Pink sont : *« I rest my case »*, ce qui correspondrait à peu près, dans un prétoire français, à : « Je dépose mes conclusions. » Ces derniers mots font écho à l'accroche. Non seulement la conclusion répond parfaitement à la problématique annoncée, mais les derniers mots répondent à la métaphore ouverte par l'accroche et d'ailleurs filée tout au long du *talk* !

Vous noterez aussi au passage le salut du tronc esquissé et vite réprimé par

Dan Pink au moment de prononcer ces derniers mots. Un vrai salut comme au théâtre à l'instar de Stéphane André n'est en général pas de mise à TED/TEDx et sûrement pas en entreprise. Ne vous trompez pas de code, mais n'oubliez pas la ponctuation finale, le dernier mot ou le dernier geste.

UN MESSAGE ACTIF DANS LE TITRE

Maintenant que vous savez comment conclure, c'est-à-dire que vous savez exactement sur quelle partie de la berge vous devez débarquer à la fin de votre petite traversée, votre idée maîtresse va vous rendre encore un grand service. Elle va vous fournir votre titre.

Le titre est plus important avant ou après le *talk* que pendant, mais il a aussi son importance. Il servira à vous faire annoncer par le maître de cérémonie si, comme à TED/TEDx, vous ne vous annoncez pas vous-même. Il servira à vous identifier dans tout document d'invitation ou support de l'événement dans lequel vous allez vous insérer. Même si vous êtes le boss et que vous êtes le seul à parler, vous allez faciliter le travail de votre dircom ou de votre agence conseil...

Et comme vous le savez, nous vivons dans un univers connecté. Même dans les grandes entreprises, votre présentation peut être filmée et taguée, des membres de l'auditoire peuvent avoir envie de tweeter... Vous rendrez service à tout le monde et à vous-même en facilitant le relais de votre intervention grâce à un titre pertinent.

L'ANNONCE DU SUJET : FAITES UNE PROMESSE

J'appelle « annonce » la phrase introductive de votre sujet, on peut aussi l'appeler « promesse », comme l'indiquait Andrew Stanton. Ce peut être

une question à laquelle votre *talk* et particulièrement votre conclusion répondent. Or, maintenant que vous connaissez votre réponse (finale de conclusion) par cœur, il ne vous reste plus qu'à poser la question qui correspond ! Dans beaucoup de cas, cela pourra donc être une question à laquelle vous allez fournir votre réponse. Ce peut être, comme dans l'exemple qui suit, une affirmation.



L'ANNONCE DU THÈME

Dan Pink, TED 2009
https://youtu.be/0dvwX6nt6Pg



Après avoir lancé son accroche, Dan Pink annonce son thème comme un cas juridique qu'il va défendre. Il va plaider : « Repenser la façon dont nous gérons nos entreprises. » Le sujet est assez vaste, mais on comprend qu'avec cette introduction pragmatique, on va avoir une idée concrète et majeure. C'est ce qui se produit, et la conclusion la renforce encore.

Remarquez bien que Dan Pink ne se focalise pas sur le « quoi » qui décrirait l'objet du discours, ce serait ici la science de la motivation, mais sur le « pourquoi » enjeu majeur de son *talk,* c'est-à-dire le changement d'idéologie de management.

Enfin, l'affirmation qui annonce le sujet de Dan Pink sera dans la suite du *talk* l'occasion d'amener une formule leitmotiv *(power phrase)* qui favorisera la mémorisation.

Le fait de commencer par un enjeu majeur de la façon la plus simple et la plus directe comme le fait Dan Pink correspond très exactement à ce que nous disions en reprenant le « *Start with why* » (commencez par le pourquoi) de Simon Sinek *(cf. p. 28)*. L'annonce de votre thème, qui, de façon très peu « académique », sera aussi votre conclusion (le public, lui, ne le sait pas encore), permet de capter l'attention, en faisant une promesse ambitieuse ; cela répond à ses questions muettes : « Ah, si c'est ça, alors il

faut que j'écoute, ça m'intéresse ! » Et comme c'est ambitieux, vous captez l'attention, car il y a aussi des petites voix intérieures qui murmurent : « Je voudrais bien voir s'il va réussir son coup avec une telle tarte à la crème ! » Peu importent les éventuelles motivations malsaines, c'est gagné, l'attention est captée[1].

Rappelez-vous ce que nous ont appris Haven et Denning, nous n'y pouvons rien, les membres du public vont capter ce que vous dites avec une petite voix intérieure qui se raconte SON histoire à partir de vos propos. Là, vous donnez un But, une Intention et un Enjeu à l'histoire qui s'écrit spontanément sur la scène et dont vous êtes le Personnage. Le « B », le « I », le « P » et le « E » du BIPEDE ! Et vous soutenez les attentes muettes du public tout en ménageant une incertitude. L'annonce/promesse est un pari, il y a donc risque et incertitude. Attentes et Incertitude sont le premier « A » et le « I » du scénario PARFAIT.

Cela dit, vous avez sans doute remarqué deux choses dans mon exemple. Tout d'abord, Dan Pink ne commence pas par l'annonce, il commence par une accroche (le « A » de notre ACCMAR !). Ensuite, vous allez me dire que son annonce ne casse pas trois pattes à un canard... Elle est en effet très simple et très directe, sans fioritures. Une annonce aussi simple peut cependant avoir un bel impact grâce à l'accroche qui la prépare, car elle vient d'instituer un rapport avec le public rendant l'annonce/promesse à la fois tentante et crédible.

Vous voyez aussi que dans le schéma de préparation que je vous suggère, cette annonce, fondamentale, ne vient qu'APRÈS la finale de conclusion.

1. Cette question de la captation de l'attention est un grand classique de la communication, publicitaire, du copywriting et même de l'écriture journalistique. Cela renvoie au « A » pour « Attention » de la méthode « AIDA » dont la paternité est attribuée à l'auteur américain Elias St. Elmo Lewis (1872-1948) dans une série d'ouvrages dont : « *The Western Druggist* », vol. 21, February 1899, p. 65-66 ; *Financial Advertising*, Levey Bros, 1908.

TROUVEZ UNE ACCROCHE PUISSANTE

En réalité, l'annonce ne vient donc pas en premier, mais en second dans votre structure de *talk*. Avant cette promesse ou cette question qui sert d'annonce, il y a donc l'accroche qui est votre véritable première pierre dans la rivière.

Rappelons ce que nous disions au tout début de la seconde partie du présent ouvrage, vous êtes là, sur la scène, devant votre public, et vous n'avez encore rien dit. Vous regardez votre public et l'accroche se produit juste là, au moment précis où vous ouvrez la bouche. J'ai déjà évoqué ce moment crucial pendant lequel les bipèdes qui se préparent à vous écouter se demandent en une seconde : « Qui c'est celui-là ? Va-t-il me faire perdre mon temps ? Va-t-il me faire rigoler ? Va-t-il m'apporter quelque chose d'intéressant ? » L'accroche répond à ce type de questions muettes avant même que vous n'ayez une chance de faire votre promesse. Mais vous ne pouvez pas trouver d'accroche sans être certain de votre annonce, donc de votre finale et donc de votre message. Il est entendu que vous n'allez pas accrocher votre auditoire en commençant par vous présenter en déroulant votre CV, etc. Et pourtant, répondre aux questions muettes précédentes, ce sera une certaine manière de vous présenter. Et si vous ne pensez pas à votre accroche, elle aura lieu malgré vous, même mal ! Voici ce que fit notre Prix Nobel Daniel Kahneman évoqué plus haut.

UNE INTRODUCTION PLATE

Daniel Kahneman, TED 2010
http://youtu.be/U-34Ikkki9I



L'accroche est « plate » : le thème du bonheur est un enjeu majeur et il existe beaucoup de livres sur ce sujet, mais il y a des biais qui nous empêchent d'en avoir une vision correcte. Soit une

première minute assez impersonnelle. L'annonce vient directement. Une grosse minute entièrement consacrée au « quoi » comme il se doit quand on est un expert sérieux, c'est-à-dire trois biais cognitifs dont seul le deuxième sera effectivement développé dans le *talk*. Ce qui fait que la promesse ne sera donc tenue que partiellement !

Aucun véritable contact n'est établi avec le public, ce que renforce la position de l'orateur « protégé » derrière un pupitre. Un court *storytelling* au milieu de la scène les yeux dans les yeux aurait favorisé un bien meilleur contact. Dans cette introduction, on comprend qu'il y a un vrai enjeu, certes, mais il est général, impersonnel, lointain. Et l'annonce nous décrit surtout du « quoi » de façon assez académique au lieu d'être focalisée sur le « pourquoi »… qui va être utile à chaque membre du public.

Une accroche bien trop neutre et une annonce bien trop floue et délayée me font dire qu'il s'agit d'une introduction faible, car elle ne prend pas l'auditoire par la main, elle ne l'implique pas. Pourtant, je vous assure que je n'en veux pas à Kahneman pour les travaux duquel j'ai une véritable vénération ! Voici, à l'inverse, une accroche qui fonctionne très bien :



UNE ACCROCHE TONIQUE

Dan Pink, TED 2009

https://youtu.be/rrkrvAUbU9Y



Son accroche est particulièrement astucieuse. En commençant par confesser qu'il est juriste, Dan Pink raconte une histoire personnelle assez drôle, ce qui permet de créer ce fameux rapport initial avec le public grâce à une *opening joke* jouant sur l'autodérision. Nous le disions dans le chapitre sur l'humour, il prend soin de viser une cible facile. Aux États-Unis particulièrement, les avocats sont une cible extrêmement courante et acceptable, y compris par eux-mêmes. Et puis il se présente également comme tel, donc cet humour en forme d'autodérision passe bien. Cela étant, Pink est magistral parce qu'il veut nous amener à considérer sous un angle pragmatique le message qui arrive juste après et qui, autrement, pourrait être

considéré comme une simple opinion un peu molle, alors qu'il s'agit de considérer des faits scientifiquement établis et pourtant ignorés. Sa fausse confession lui permet de revendiquer un surcroît de crédibilité ; c'est ce qui fait son angle unique.

Au passage, je l'ai dit plusieurs fois, l'humour est dangereux. Ne commet-il pas ici une petite erreur ? En effet, il pose sa propre compétence de juriste en objet de dérision en disant qu'il n'était, en réalité, pas un bon étudiant en droit. Un public grincheux aurait pu en déduire que le cas qu'il s'apprêtait à plaider était donc perdu d'avance puisqu'il confesse être un piètre avocat, risquant de déstabiliser ainsi toute la prestation !

Il est très probable que la réussite de Pink en tant qu'auteur, consultant et autres, et donc sa réputation ainsi que la présentation préalable qui a été faite de lui par le maître de cérémonie de TED lui permettaient de prendre ce risque.

Dans l'ensemble, donc, la bonne maîtrise qu'a Pink de son message central et d'un angle bien particulier lui permet de réussir son entrée en matière : accroche très forte et annonce sobre et néanmoins ambitieuse. Voici un autre exemple de très forte accroche :

« JE SUIS UN VÉTÉRAN DU VAISSEAU *ENTERPRISE* »

George Takei, TEDxKyoto 2013
https://youtu.be/LeBKBFAPwNc



George Takei jouait le personnage du lieutenant Harika Sulu, le navigateur du vaisseau *Enterprise* dans la série et certains des films de l'univers de *Star Trek*.

Voici l'accroche de ce magnifique talk : « Je suis un vétéran du vaisseau *Enterprise*. » J'ai navigué à travers la galaxie, pilotant un grand vaisseau avec un équipage composé de gens issus du monde entier, de différentes races, de différentes cultures, de différents héritages, travaillant tous ensemble. Notre mission était d'explorer d'étranges nouveaux mondes, de découvrir de nouvelles vies et de nouvelles civilisations, d'aller audacieusement là où personne n'était allé auparavant. Comment ne pas vouloir connaître la suite ?

À vous de bien réfléchir à une accroche personnalisée.

Un message central préalablement bien travaillé vous ouvre la voie pour trouver finale, annonce et accroche fortes et personnalisées. Quoi ensuite ?

UNE STRUCTURE TYPE EST-ELLE POSSIBLE ?

Nous avons maintenant un message central qui nous a donné la finale de conclusion, l'annonce et l'accroche, dans cet ordre-là précisément. Nous avons sélectionné idées principales, arguments et illustrations divers grâce à une préparation analyse/structuration de type double entonnoir. C'est dire que nous avons beaucoup de choses. Pour autant, nous n'avons pas encore « écrit » notre *talk*, loin de là.

La question qui se pose maintenant est de savoir s'il nous est possible de prendre une structure type et de « remplir les cases ». Si oui, quelle structure type ?

ATTENTION AUX RECETTES !

Dans notre monde si rapide, avec nos emplois du temps si chargés, il est tentant de rechercher quelques recettes et de foncer. C'est pour cela que nombre de managers se précipitent sur leurs ordinateurs et préparent des *slides* qu'ils adaptent rapidement en « googlisant » quelques images originales... et qu'ils produisent des présentations « conformes » et, finalement,

vides de sens, souvent. C'est aussi pour cela que les hommes politiques ressortent quelques slogans, des formules codées et beaucoup de précautions oratoires pour répondre à des questions dont on se dit qu'après avoir entendu les réponses, on les a oubliées depuis un moment déjà !

Aussi méfions-nous des recettes. Vous pouvez déjà à ce stade faire vos premières répétitions sans vous occuper de la structure, en fait, je le recommande souvent... Appliquer une structure type est dangereux si l'on n'a pas fait le travail des chapitres précédents, à savoir bien définir son message central et le décliner précisément sur une conclusion puis sur une introduction bien réfléchies.

En revanche, la structure type a un avantage décisif si le travail que je viens de décrire a été fait sérieusement. Je le martèle, les cerveaux de votre auditoire sont précâblés pour inventer leurs propres histoires à partir de ce que vous raconterez. Ils ne le savent sans doute pas ou ne veulent pas le croire, mais vous, vous pouvez vous en servir. Et nous le savons depuis toujours, une présentation c'est toujours ça :

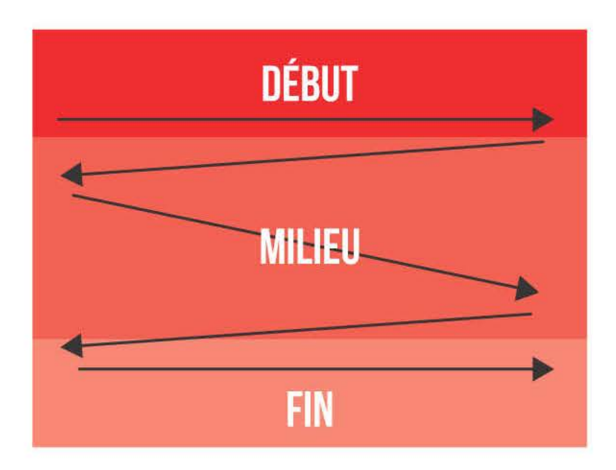


Figure 3 – La structure de toute histoire

Donc, quoi que vous fassiez, votre présentation aura un début, un milieu et une fin ! Or, si vous m'avez bien suivi, nous avons déjà en grande partie

la fin et le début. Nous savons que vous et votre public vous trouvez précisément sur une rive de la rivière et vous avez en ligne de mire directe l'endroit de la rive d'en face où vous souhaitez le conduire. C'est un bon commencement ! Et maintenant, il s'agit de savoir comment vous allez franchir le milieu de la rivière.

ENTRE GÉNÉRALISATION ABUSIVE ET ANALYSE EXCESSIVE

Petits rappels : TED/TEDx n'est pas votre entreprise. Dans TED/TEDx, nous savons qu'il y a au moins trois grandes familles de *talks* : une seule histoire ou une présentation plus discursive dans laquelle s'insinuent des illustrations sous formes d'histoires et aussi des présentations sans *storytelling*. Certains *talks* peuvent vouloir transmettre de l'information, une réfutation, des valeurs, une vision...

Comme je ne veux pas faire de généralisation abusive en disant qu'il y aurait une seule bonne façon de faire, gardez en tête que ce qui va suivre est adaptable, voire peut ne pas correspondre. Souvenez-vous du « T » du scénario PARFAIT : Transgressez !

Comme je ne veux pas non plus céder à la tentation de chercher à affiner à l'excès en décrivant tous les cas et leurs variantes et proposer une typologie qui serait trop longue et inutilisable, je vais prendre une structure simple souvent utilisée d'instinct ou par calcul, qui fonctionne bien et, doit bien couvrir 80 % des cas.

UNE STRUCTURE QUI FONCTIONNE

Et pour que cette proposition soit facile à comprendre, je vais la décrire en partant d'un exemple, celui du *talk* de Stephen Denning que vous

connaissez déjà. J'ai choisi ce sujet parce que je vous l'ai déjà détaillé et que Denning est une sommité en matière de *storytelling* en entreprise. Denning parle devant un public de TEDxers néerlandais de la façon dont il a amené la Banque mondiale à devenir une entreprise apprenante. La structure est composée d'une introduction puissante, de deux parties dissemblables et d'une conclusion très élaborée.

UNE STRUCTURE DE TRANSMISSION

Stephen Denning, TEDxHogeschoolUtrecht 2011
https://youtu.be/RipHYzhKCuI



L'introduction est composée des deux arguments énoncés précédemment :

[0:10] accroche par l'histoire très connue d'Al Gore ;

[2:15] annonce du sujet : le *storytelling* est un moyen essentiel du leader pour créer le désir de changement.

Première partie : très illustrative et très *storytelling,* elle montre concrètement comment a été développé ce désir de changement :

[2:30] histoire personnelle de l'intervenant ;

[3:55] tournant dramatique : la mise au placard !

[5:40] histoire du travailleur social en Zambie (histoire dans l'histoire) ;

[7:46] *success story* et solution ;

[8:02] morale de l'histoire : le *storytelling* est la clé.

Seconde partie : elle est très différente. Elle est discursive et résulte d'une analyse que fait l'auteur de ce qui s'est passé dans la première partie.

[8:15] les quatre règles d'une histoire qui a de l'impact en entreprise selon lui et qu'il illustre une à une parfois avec une petite histoire. Cette partie est constituée des quatre arguments qui font le système VMPR que j'ai moi-même présenté plus haut.

Différences entre l'approche classique discursive et le *storytelling*.

Conclusion :

[14:44] synthèse de la vision qui découle de ce qu'est, selon l'auteur, une entreprise qui a le désir de changer, illustration de la vision par une vidéo de son cru.

Je ne veux surtout pas prendre parti en faveur du plan en deux parties de Sciences-Po plutôt qu'en faveur du plan scolaire classique de la dissertation, thèse-antithèse-synthèse. Mais le fait est là, ce type de présentation en deux parties est très efficace en moins de dix-huit minutes. Ces parties sont-elles immuables dans leur contenu ? Non ! On remarque simplement que cette structure est courante dans TED/TEDx. Dans le cas de la présentation de Denning, la première partie est une histoire avec cinq étapes. La seconde partie est centrée sur une explication avec quatre modalités. Cela fait qu'au total en intégrant introduction et conclusion, nous nous retrouvons avec une douzaine d'idées.

Je vous propose un autre exemple emblématique dans le monde TED/TEDx. Au moins, il correspond à un cas de figure que pas mal d'entre nous peuvent rencontrer dans l'entreprise. En plus, nous le connaissons bien maintenant :

UNE STRUCTURE DE RÉFUTATION

Dan Pink, TED 2009
https://youtu.be/rrkrvAUbU9Y



Introduction :
[0:13] accroche : aveu, « J'ai fait des études de droit ! »
[1:35] transition : « Je vais plaider une affaire... »
[1:45] annonce du sujet : « Pour repenser notre façon de conduire nos entreprises. »

Première partie : des histoires de chandelles pour établir un constat surprenant.

[1:50] Les bougies de Karl Dunker, il faut trouver une solution créative.
[3:00] Les bougies de Sam Glücksberg. L'argent ne motive pas !
[4:02] Conclusion partielle sur les motivations internes et externes.
[5:58] Les bougies de Sam Glücksberg *« for dummies »* sans élément créatif, l'argent motive, renforcement du message.
[7:00] Conclusion partielle : "les incentives" classiques ne fonctionnent plus en général dans le monde d'aujourd'hui.

Seconde partie : réflexion, discussion et généralisation.
[9:00] Citation de résultats d'autres études (Ariely...).
[12:39] Énoncé des principes nouveaux : « *Autonomy, Mastery, Purpose* »
[13:00] Exemples d'applications en entreprise du principe : *Autonomy*.
Conclusion :
[17:24] résumé en trois points ;
[18:29] finale de conclusion : « *if ... we can change the world !* ».

À part sur la conclusion, les structures de ces deux *talks* se ressemblent beaucoup avec deux parties et douze ou treize idées. Et voici à quoi pourrait ressembler une structure type d'une bonne présentation courte à la mode TED/TEDx, inspirée des deux exemples précédents et de pas mal d'autres :

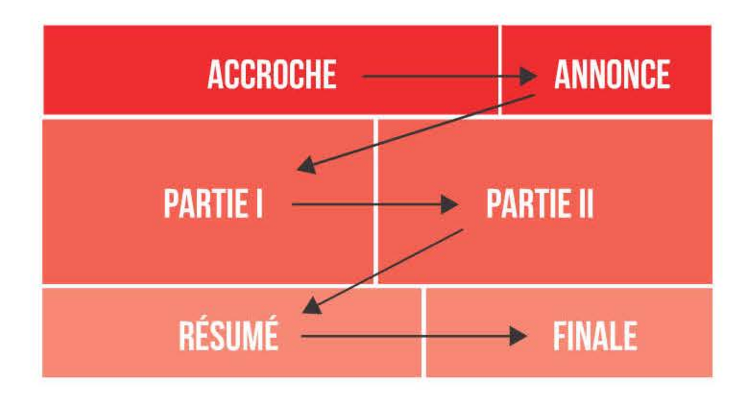


Figure 4 – Une structure fréquente

Entre dix et douze ou treize idées, vous voyez que les pierres ne sont pas très nombreuses dans la rivière ! Il importe donc d'avoir fait ce travail des deux entonnoirs au préalable qui permet une sélection impitoyable !

Dans les *talks* de Denning et de Pink, les deux grandes parties ont des caractéristiques communes dont je ne veux surtout pas faire une règle. La partie I est plus ou moins du *storytelling*. Denning raconte de façon linéaire son histoire à la Banque mondiale avec une inclusion d'une histoire dans

l'histoire (le travailleur social de Zambie) qui marque un tournant dramatique. Chez Pink, la partie I raconte une histoire moins typique, ce sont des expériences de laboratoire où il utilise lui aussi les techniques de BIPEDE en impliquant le public au passage. Il y a deux tournants dramatiques (Épreuves) qui sont les conclusions partielles de Pink. La partie II, dans les deux cas, est plus analytique. Elle décortique des principes et structure la vision nouvelle souhaitée. C'est explicite chez Denning, c'est plus implicite chez Pink, qui attend la conclusion.

Les conclusions diffèrent plus dans leur forme que dans leur structure. Denning reformule globalement quand Pink résume en trois points de façon très ferme et très claire. Ensuite, les deux proposent une vision inspirante. Denning montre une vidéo (qui manque sérieusement de punch), Pink joue puissamment de l'impact oratoire d'une formule rhétorique (l'anaphore).

Nous savions qu'il n'y a pas de règle pour réussir une présentation, seulement quelques principes. De la même manière, il n'y a pas de structure type et l'on constate qu'une structure simple se retrouve souvent dans les meilleures conférences TED/TEDx. Libre à vous de vous en inspirer.

Les transitions

Quelle que soit la structure du discours, vous savez depuis l'école primaire l'importance de travailler les transitions. Une accroche forte vous fournira la première évocation de votre intervention et éventuellement un fil conducteur pour assurer vos transitions. Reprenons l'exemple du vaisseau *Enterprise* :

« JE SUIS UN VÉTÉRAN DU VAISSEAU *ENTERPRISE* » (SUITE)

George Takei, TEDxKyoto 2013
https://youtu.be/LeBKBFAPwNc



Nous avons vu que George Takei se présente métaphoriquement comme un ancien du vaisseau *Enterprise*, ce que tout le monde ou presque sait dans l'assistance, il était « M. Sulu ». Plus loin, il définit le vaisseau comme accueillant notamment des représentants de diverses races… et visitant de nouveaux mondes.

L'accroche va servir d'introduction au sujet du *talk* qui traite de la manière dont les Américains d'origine japonaise ont été traités pendant la Seconde Guerre mondiale.

Il utilise pour cela une magnifique transition en se présentant aussitôt après avoir parlé de l'*Enterprise* comme le petit-fils d'immigrants se rendant en Amérique, un nouveau monde, à la recherche de nouvelles opportunités. Voilà un parallèle tracé entre l'explorateur de l'espace et le pionnier immigrant. Parfaite transition !

De la même manière, l'accroche de Pink lui permet de se présenter comme un juriste, donc un pragmatique, et d'instruire un cas. Tout au long du *talk* et jusque dans la finale de conclusion, il file cette comparaison. Les transitions sont aussi importantes que la structure. Elles permettent de sauter d'une pierre à la suivante sans finir à l'eau ! Travaillez vos transitions autant que le contenu de vos points.

LE *STORYTELLING* EN APPUI

Dans le type d'exposé qu'illustrent les *talks* de Daniel Kahneman, Stephen Denning, Daniel Pink et, *a fortiori*, celui de George Takei, il est tout à fait possible d'intégrer du *storytelling*, sans que le *talk* soit seulement du *storytelling*.

Daniel Kahneman, à tort, à mon avis, n'y a pas recours. Du coup, il produit un *talk* assez impersonnel et mal « fagoté » qui entre dans la deuxième sorte de *talks* que nous avons identifiée et qui n'y ont pas recours.

Dan Pink utilise le *storytelling* de façon explicite et implicite. Son accroche est une histoire dont il est le personnage. Vous y trouvez tous les aspects du BIPEDE. Plus loin, lorsqu'il présente les diverses expériences des bougies, particulièrement la première, celle de Dunkler, presque tous les autres aspects du BIPEDE sont également là.

Stephen Denning raconte au moins trois histoires qui non seulement respectent le BIPEDE mais illustrent aussi l'angle particulier qu'il défend, à savoir VMPR. Trois histoires explicites donc : Al Gore en accroche, le parcours de Denning à la Banque mondiale et à l'intérieur de celui-ci la micro-histoire de la Zambie. La particularité est que cette inclusion de l'histoire dans l'histoire correspond au sujet du *talk* lui-même, le *storytelling*.

On pourrait ainsi donner une multitude d'exemples réussis de *storytelling* à l'intérieur de la structure et du scénario de la présentation...

Le cas de George Takei utilise le *storytelling* au maximum puisqu'il se rapproche des sujets de la première catégorie, ceux qui sont du *storytelling* dans leur intégralité et dont j'ai dit qu'*a priori,* ils seraient moins destinés à un contexte d'entreprise. C'était un piège pour voir si vous suiviez !

Rappelons-le, le *storytelling* peut avoir deux fonctions : inspirer la structure même du scénario global de la présentation et/ou en illustrer certaines étapes clés.

LE CHOIX DES MOTS

Vous voilà armé d'un message et d'une structure assez précise. Il faut encore vous préoccuper des mots qui vont peupler votre discours. Ce chapitre aborde ce qui va rendre votre contenu intelligible ou non, agréable ou non. Les bibliothèques sont remplies de livres de et sur la littérature, la pédagogie, la sémantique... Contentons-nous de quelques brefs points particuliers tirés du vécu et illustrés par TED/TEDx.

LES FORMULES

La répétition d'une formule qui résume tout votre message. On la nomme en anglais « *power phrase* », mot à mot une « phrase de puissance » ou encore « *catch phrase* » ! En bon français, on dit aussi « *leitmotiv* ». C'est pour cela que, si elle est bien choisie, elle marquera les esprits. Dans votre cas, elle a de bonnes chances de l'être, car vous aurez préalablement fait ce que finalement peu d'intervenants font faute de temps, vous aurez bien défini votre message central !

Tous les Français ont en mémoire la formule du candidat Hollande à l'élection présidentielle de 2012 : « Moi président... » qui envoya littéralement

son adversaire dans les cordes. Cette formule, répétée comme un mantra, a d'ailleurs été tellement puissante qu'elle est présente dans les mémoires, au point que chacun est capable de s'y référer et de comparer avec les réalisations du président en exercice. Mais ce sont là les risques de la politique ; après le discours, il y a l'action ! Il reste que disposer d'une *power phrase* est extrêmement efficace dans votre discours. Voyons à partir de notre exemple récurrent pris dans TED comment vous pouvez vous approprier cette technique.

POWER PHRASES

Dan Pink, TED 2009
https://youtu.be/rrkrvAUbU9Y



L'annonce de Dan Pink est : « Repenser notre façon de diriger nos entreprises » [1:44]. Très vite plusieurs fois [5:18], [1:35], [17:28] et [18:02], Pink traduit ce message au moyen d'un terme qui va servir de leitmotiv : « Il y a une incohérence entre ce que nous apprend la science de la motivation et notre pratique du business » *(« mismatch »...)*. Ce leitmotiv est comme un clou sur lequel Pink tape régulièrement pour faire passer son message central au cœur de chacune des deux grandes parties de son développement et deux fois dans la conclusion.

Une manière de l'utiliser est, par exemple, de la reprendre à l'occasion des transitions au cœur de chaque argument clé. Vous aurez ainsi la possibilité de la reprendre deux ou trois fois de plus. Si vous l'avez utilisée en annonce de votre sujet, voire sous la forme d'une accroche et si vous la reprenez en conclusion, vous avez ainsi la possibilité de quatre ou cinq répétitions, ce qui est très bon pour la mémorisation.

Pensez aussi au « R » de notre ACCMA**R** : être Relayé. Aujourd'hui, il n'est pas rare comme à TED/TEDx qu'une phrase, une formule soit relayée par les réseaux sociaux, comme Twitter, qui est fait pour cela. Les hommes

politiques usent et abusent des « petites phrases », mais rien n'interdit personne de relayer votre formule si elle parle à votre public...

Ayez bien en tête une ou des formules bien rodées qui formaliseront votre message aux moments clés et pourront notamment servir dans les transitions.

■ LES RÉPÉTITIONS

Certains se rappelleront avec émotion les laborieuses rédactions (on disait « composition française » dans mon école communale) où l'on apprenait à ne pas faire de répétitions, il fallait choisir des termes synonymes plutôt. Eh bien là, c'est l'inverse ! La pédagogie est affaire de répétitions. Voici d'autres usages extrêmement pertinents de la répétition à partir de ce même *talk* :

RÉPÉTITIONS ET RÈGLE DES TROIS

Dan Pink, TED 2009
https://youtu.be/rrkrvAUbU9Y



Je voudrais ici vous faire observer l'usage systématique de répétitions sous forme de triades parfois appelée « règle des trois » en anglais *(rule of three)*.

Dans les développements

[8:33] (1) *« **This is** not a feeling... (2) **This is** not a philosophy... (3) **This is** a fact... »*
[11:45] *« Too many organizations are making their decisions... based on assumptions that are :* (1) *outdat**ed**,* (2) *unexamin**ed** and* (3) *root**ed** more in folklore than in science. »*
[12:40] (1) *« Autonomy,* (2) *Mastery and* (3) *Purpose. »*
[15:40] *«* (1) *How **they do it**,* (2) *when **they do it**,* (3) *where **they do it**... »*
[16:33] *« None gets paid* (1) ***a** cent,* (2) *or **a** euro,* (3) *or **a** yen... »*

Dans la finale de la conclusion

*« **If we** repair this mismatch between*

> *what science knows and what business does…* ***If we*** *bring our notions of motivation into the 21st century…* ***If we*** *get past this lazy, dangerous ideology of carrots and sticks… »*
>
> *«* ***We can*** *strengthen our businesses,* ***we can*** *solve a lot of those candle problems, and* ***maybe****,* ***maybe****,* ***maybe****,* ***we can*** *change the world. »*

Tout comme le « Moi président » de François Hollande (répété quinze fois !), les répétitions, ici, de « Si nous … » *(if we)* puis de « Nous pouvons … » *(we can)*… sont une formule que les rhétoriciens reconnaîtront et qu'ils nomment des anaphores. Il reste peu de cursus universitaires où l'on enseigne encore la rhétorique. Pink a étudié le droit et visiblement l'art de la plaidoirie, il ne nous a pas pris en traître. Nous voyons les effets de cet enseignement dont, parfois, managers et apprentis leaders pourraient s'inspirer.

La répétition a une vertu pédagogique, elle aide à mémoriser et à faire relayer le message.

LES OPPOSITIONS DE TERMES

Une autre figure de style d'ordre rhétorique est aussi utilisée dans tout le *talk* : l'opposition de termes.

LE MATCH DE BOXE SÉMANTIQUE

Dan Pink, TED 2009

https://youtu.be/rrkrvAUbU9Y



[5:00] *« This is one of the* ***most robust*** *findings in social science* [pause]… *and also one of the* ***most ignored****. »*

[5:40] *« That's actually fine for many types of* ***20th*** *century tasks. But for* ***21st*** *century tasks… »*

[7:25] *« Routine, rule-based, left-brained kind of work »… [7:45]*

"Right-brained, creative, conceptual. »
[15:53] *« Productivity* ***goes up****, worker engagement* ***goes up****, worker satisfaction goes up, turnover* ***goes down****. »*
[17:05] *« This is the titanic battle between these two approaches. This is the Ali-Frasier of motivation »*, *«* ***intrinsic*** *motivators* ***versus extrinsic*** *motivators… autonomy, mastery, and purpose* ***versus*** *carrots and sticks. »*
Pink renforce encore le contraste entre les deux approches en faisant référence au mythique match de boxe entre Ali et Frasier.

Les oppositions de termes scandent le discours, le rendent plus digeste et favorisent également la mémorisation.

■ CRÉER DES LIENS EXPLICITES ENTRE LE PUBLIC ET LE SUJET DU *TALK*

J'ai beaucoup insisté en partie 2 sur l'importance du regard pour créer un lien avec le public au moment d'incarner le message *(cf. p. 67)*. Dans la construction de la présentation, on peut aussi envisager d'aménager délibérément des passages visant à créer une interaction entre non seulement le public et l'orateur, mais aussi entre le public et le thème exposé. Exemples :

IMPLICATION DU PUBLIC

Dan Pink, TED 2009
https://lc.cx/ZFeR



[7:49] À ce moment, Pink généralise à tout le public présent l'expérience des bougies qu'il vient de raconter : *« Think about your own work… everybody in this room is dealing with their own version of the candle problem. »* Chaque membre de l'auditoire est invité à se percevoir personnellement dans son activité comme quelqu'un d'engagé dans un travail créatif demandant de l'initiative, ce que personne n'a envie de nier. Cela favorise l'implication du public dans le *talk*.

Il est possible en jouant sur les mots de piéger le public et ainsi de jouer avec lui pour lui tendre et lui indiquer des pièges sémantiques. Grâce à ce jeu avec les mots, l'intervenant peut créer une interaction effective avec le public et, de ce fait, l'impliquer activement dans le *talk*.

DU MAL ENTENDU AU MALENTENDU

Djamel Berbachi, TEDxLaDefense 2012
https://youtu.be/0rSdVdu87G8



Djamel, que j'ai déjà présenté *(cf. p. 173),* raconte des histoires qui comportent des pièges sémantiques. C'est une sorte de jeu qu'il propose à l'assistance sous forme de questions à différentes reprises : « Dans quelle ville se déroule l'action ? » ; « Vous pensez que la victime est une dame âgée ? Or j'ai parlé d'une vieille personne... »
Tout le *talk* est fondé sur cette interaction. À la vidéo, pour des raisons techniques, on n'entend pas bien les réponses, mais le public participe, car Djamel est un fantastique formateur et un magicien des mots, comme on va le voir un peu plus loin.

Ces deux approches permettent de créer un lien direct. On est loin de la conférence académique et proche des méthodes de formation.

■ SOLLICITER LA PARTICIPATION ACTIVE DU PUBLIC

Dans le même ordre d'idée, une formule très usitée (un peu trop) dans TED/TEDx, et ailleurs, consiste à commencer une phrase importante par : « Imaginez ... » et de demander la participation active du public comme dans ce *talk* :



TRANSFORMEZ-VOUS EN COLÉOPTÈRE !

Emmanuel Delannoy, TEDxlaDéfense 2012
https://youtu.be/vUCI-fGCuk4



Emmanuel crée une accroche forte et assez longue d'ailleurs au moyen d'une véritable mise en scène qui commence par : « Imaginez que vous êtes dans une forêt, fermez les yeux... » Il décrit ensuite la situation d'une voix de sophrologue pendant que passe en bande-son une ambiance de forêt avec des chants d'oiseaux...

Il s'agit ici d'une mise en situation un peu poussée, justifiée par le thème de l'économie circulaire dont l'angle de vue est justement celui d'un insecte !
Sans aller jusque-là, chaque fois que vous utilisez la formule « Imaginez », vous entrez dans ce type d'interaction où vous demandez explicitement à l'auditoire de vous confier les rênes de sa conscience.

Voici une autre illustration. L'intervenant peut inviter le public à participer au spectacle en produisant un rythme en tapant dans ses mains ou en émettant une ou plusieurs notes...



PRODUIRE DU SON !

David Walters, TEDxMinesNancy 2015
https://youtu.be/qCoxJinHCtM



David nous emmène dans une exploration planétaire où la musique joue un rôle libérateur... Pour commencer, à l'évocation de Calcutta, il fait vibrer la salle au son « Ommmm » très présent dans les pratiques religieuses de cette partie du monde. La salle s'y prête. L'anecdote veut que la salle n'ayant pas été équipée de micros d'ambiance, le rendu à la vidéo est... quatre secondes de pur silence ! Ah ! la technique... J'étais dans la salle et l'implication du public a été réelle. C'est l'occasion de rappeler que dans un TED/TEDx *talk*, il y a deux publics différents : celui de la salle et celui du Net et qu'il y a de l'imprévu technique !

L'approche courante consiste simplement à poser une ou des questions en demandant souvent de lever la main pour répondre, sorte de « votation » populaire intégrée au discours... Mais cela tombe le plus souvent à plat tellement c'est banal. Voici une manière bien moins conventionnelle de solliciter le public :

MANGER L'OBJET DE LA PRÉSENTATION !

Bastien Rabastens, TEDMinesNancy 2014
https://youtu.be/hVZtTgxfzgs



Bastien nous présentait son idée : sécher, cuisiner et assaisonner des insectes pour en faire des amuse-gueules à l'apéro, préfiguration d'un changement de comportement alimentaire qui pourrait nous aider à mieux gérer les ressources de la planète.

Et c'est comme cela que la salle ouvrit les petits sacs de *goodies*, puisa dans des petits sachets prévus à cet effet et dégusta des larves de mites de farine et des crickets ! Voilà peut-être le moyen le plus puissant d'impliquer et d'engager le public dans le *talk* puisque l'auditoire est invité à le consommer au sens propre ! Une partie du public a joué le jeu et dégusté des insectes.

Ce sont des moyens d'impliquer la salle dans l'exposé qui peuvent aller au-delà des mots et qui sont traditionnellement très puissants. Dans nos quatre précédents exemples, cela fonctionne bien en mettant en jeu des méthodes, supports ou accessoires variés que nous aborderons plus en détail au chapitre suivant.

Cela dit, il importe de ne le faire qu'à bon escient. Cela fonctionne bien dans le cas de Djamel, car tout son thème invite à jouer avec les mots. En revanche, il est déconseillé d'en abuser, ce qui serait immédiatement perçu comme l'utilisation de « trucs » détruisant l'authenticité de l'exposé si le truc est en décalage avec le sujet. Certains orateurs le connaissent et croient faire preuve de « charisme » en abusant de questions superflues,

voire stupides, et en appelant aussitôt la salle à voter à main levée. Pink le sait bien et en profite pour faire rire la salle lorsqu'il demande qui connaît son exemple, « Atlassian ». Bien sûr, personne ne connaît et il commente : « [...] apparemment moins de 50 % ! »

N'oubliez pas de constamment bien regarder votre public et ne tentez ces exercices participatifs que si celui-ci vous y invite ! Les « trucs » les mieux établis ne résistent pas à la nécessité de surprendre. Innovez et pour cela n'hésitez pas à transgresser. En matière oratoire, rien n'est pire que la conformité !

Établir un lien direct entre vous et le public et entre lui et votre sujet est une façon efficace de l'intéresser à votre propos, de l'engager en actions.

La crédibilité

Nous avions souligné le second « C » de ACCMAR qui signifie être Crédible. Pour cela, il peut être précieux de s'appuyer sur des références sérieuses. Tout au long de son discours, Pink fait appel à de nombreuses institutions très prestigieuses pour crédibiliser ses affirmations.

Des références ultra blindées !

Dan Pink, TED 2009
https://youtu.be/rrkrvAUbU9Y



[3:08] Princeton, expérience des bougies de Sam Glücksberg.

[9:10] MIT.

[10:48] Carnegie Mellon, the University of Chicago, the Federal Reserve Bank of the United States.

[11:00] London School of Economics (*« alma mater of 11 Nobel Laureates in Economics »*).

[5:07] *« I spent the last couple of years looking at the science of human*

motivation. » Cette phrase ne se réfère à aucune institution, mais, associée aux citations précédentes, elle renforce la crédibilité de l'intervenant.

Le choix des mots et les références que nous allons faire sera crucial, surtout en début d'exposé pour établir notre crédibilité.

L'HUMOUR

J'y reviens une fois de plus pour signaler ici que vous allez sûrement, dans votre préparation, vous demander : « Comment vais-je les faire rire ? S'ils rient, c'est dans la poche ! » C'est là une pensée naturelle pour tout orateur à l'occasion de nombre d'exposés.

Je vous rappelle mes réticences sur ce point. Si vous cherchez à faire rire, il faut que cela soit en phase, que cela paraisse improvisé, que ce soit original, relié à votre sujet et... drôle ! J'en parle ici, car tous les sketchs des plus grands humoristes relèvent d'un travail de préparation sérieux : écriture, tests et mise en scène, et non d'un amusement entre amis, vous devez honorer votre contrat d'orateur.

Je citais précédemment un intervenant multirécidiviste de TEDxParis, Cyrille de Lasteyrie [1] (*cf. p. 124*) qui en a fait son métier. Ses divers TED *talks* sont humoristiques, je vous les conseille. Cela dit, Cyrille est désormais comédien et ce n'est généralement pas dans une présentation d'entreprise la posture que vous aurez à prendre. Je vous propose donc de retrouver Dan Pink le pragmatique, dans un exercice qui se rapproche davantage de celui d'un manager puisqu'il y parle très sérieusement de... management.

1. Cyrile de Lasteyrie : https ://www.youtube.com/watch ?v=lWei-dU8B0M

UN RIRE TOUTES LES DEUX MINUTES

Dan Pink, TED 2009
https://youtu.be/rrkrvAUbU9Y



Faire une blague obéit à un principe de rupture, nous l'avons dit. Ici, cela se traduit par la création d'une situation qui s'insère bien dans le flux du discours (*set up*) suivie brutalement d'une chute drôle, car en rupture avec l'orientation donnée par la situation créée *(punchline)*. Dans l'exemple de Pink, le jeu *set up/punchline* est très clair. Les ***set ups*** sont en noir et les ***punchlines*** en rouge. Parfois, il n'est pas besoin de rappeler le *set up*, il est présent à l'esprit du public, par exemple pour tout ce qui renvoie au thème de l'avocat.

[0:38] *« I need to make a **confession**. I did something I regret... in a moment of youthful indiscretion, I went to **law school**. »*

[1:00] *« I graduated in the part of my law school class that **made the top 90 %... possible** »* (pas besoin de rappel du *set up* ici).

[1:14] *« I never practiced law a day in my life. **I pretty much wasn't allowed to** »* (pas besoin de rappel du *set up* ici).

[4:00] *« Now this makes no sense, right. **I'm an American**. I believe in free markets. **That's not how it's supposed to work** »* (une blague un peu plus faible, à mon avis).

[6:30] « ***The Candle Problem*** » est le titre du support projeté puis apparaît progressivement en complément : « ***For Dummies*** » (un peu faible aussi surtout en vidéo, car il ne faut pas manquer le moment).

[8:33] *« This is not a feeling. **I'm a lawyer**, I don't believe in feelings. This is not a philosophy. **I'm an American**, I don't believe in philosophy. This is a **fact**. Or as we say in my home town of **Washington**, D.C. — a **true** fact »* (ici Pink profite du premier ***set up*** pour faire une deuxième blague en affinant le ***set up***).

[10:38] *« Is this some kind of **touchy-feely socialist conspiracy** going on here ? »* (pas besoin de rappel du *set up* ici).

[11:10] « London School of Economics. ***Training ground for great economic thinkers***, like George Soros, Friedrich Hayek, and ***Mick Jagger***. »

[13:45] Exemple *d'Atlassian* (faux sondage).
[14:30] *« FedEx days »* (rappel au droit, « utilisation frauduleuse de la marque » qui fait sourire, car c'est un avocat qui parle. En revanche, l'allusion au fait que les Australiens aiment la bière n'emporte que peu de rires).

Pink réussit à bien utiliser l'humour, mais n'en fait pas trop : un rire toutes les minutes ou deux, ce qui est beaucoup et nous rappelle les *talks* de Ken Robinson, un maître du genre. Notez au passage que certaines des blagues tombent un peu à plat et que ça passe parce que le public de TED est très bon public.

Je le redis donc : l'humour est un levier qu'il faut utiliser avec maîtrise ou ne pas utiliser du tout. Si vous l'utilisez, vous devrez déjà y penser lors de l'écriture aux moments de votre *talk* qui vous permettront d'en faire un *set up* afin de préparer une *punchline* adéquate.

LA SÉMANTIQUE

Je ne peux pas terminer ce chapitre sur le choix des mots sans parler un peu de sémantique définie comme la science du sens des mots[1]. Je vais le faire en m'appuyant une fois de plus sur un TEDx *talk*.

1. Sémantique, d'après le CNRTL (http ://www.cnrtl.fr/definition/sémantique) : étude d'une langue ou des langues considérées du point de vue de la signification ; théorie tentant de rendre compte des structures et des phénomènes de la signification dans une langue ou dans le langage.
« Nous définirons [...] le mot comme l'unité sémantique minima de la parole. [...] La science du mot s'appelle lexicologie. Elle comportera deux subdivisions, selon qu'on s'intéresse au nom ou au sens. L'aspect formel des mots est examiné par la morphologie [...]. Les significations lexicales constituent le domaine de la sémantique ». S. Ullmann, Précis de sém. fr., Berne, éd. A. Francke, 1952.

DU MAL ENTENDU AU MALENTENDU

Djamel Berbachi, TEDxLaDefense 2012
https://youtu.be/0rSdVdu87G8



[0:00] **L'accroche** est un petit conte où quatre mendiants de cultures différentes ne parviennent pas à se mettre d'accord sur le mot désignant une même chose : une grappe de raisins.

[0:57] Vient ensuite la morale toute simple de ce conte qui **annonce** le thème : les protagonistes ont produit des mots sans se préoccuper de la façon dont ils allaient être reçus et traités… On passe ainsi du mal entendu au malentendu.

[1:26] Vient ensuite une **première partie** émaillée de diverses histoires éducatives où le public participe et où sont expliqués quelques éléments : le choc sémantique d'abord, qui crée le choc esthétique ou intellectuel, comme dans le titre de ce TEDx, « Humanisme et profits », ou comme dans la figure rhétorique de l'oxymore ; le triple filtrage de l'éducation, de l'expérience personnelle et du bain social ensuite. Histoires, jeux avec le public, explications didactiques s'enchaînent jusqu'à une conclusion partielle soutenue par une citation de Bourdieu : « Le malentendu est la règle, la compréhension est l'exception. »

[8:20] Une **seconde partie** procède de même pour présenter trois conseils : bien nommer les choses, avoir une écoute prudente, se mettre d'accord sur le sens commun des mots. Chaque conseil est illustré d'une mini-histoire que chacun peut facilement visualiser et, pour le premier, d'une citation de Camus : « Mal nommer les choses, c'est ajouter aux malheurs du monde » et Djamel relance le jeu avec la salle.

[11:20] La **conclusion** fait un bref rappel de la citation de Bourdieu (conclusion de la première partie) et en propose une nouvelle (de Zoé Valdès) sous forme d'une mise en abîme : « Le mot qui illumine ou redonne vie, déchiffre et définit avant de nous faire sombrer dans une énigme plus grande encore. » Notez le clin d'œil des derniers mots de remerciement qui répètent le deuxième conseil : « Merci de votre écoute prudente. »

Ce *talk* en français nous fournit quantité d'observations utiles. La structure que nous avons indiquée est bien présente. Les histoires sont nombreuses. L'interaction avec le public est réelle et se fait à bon escient. La technique oratoire est bien maîtrisée avec toutefois de petites répétitions qui trahissent la tension, tout comme la bouche sèche que l'on entend à certains moments. Certaines pauses auraient pu être plus longues afin de marquer les transitions. Des changements de rythme auraient pu également dynamiser l'exposé.

Le contenu de cette mini-conférence sur le caractère équivoque des mots et la difficulté de leur interprétation ainsi que les conseils donnés sont précieux pour l'orateur, particulièrement dans cette phase critique de la préparation, l'écriture, où s'opère le choix des mots.

À CHACUN SON STYLE

Je profite aussi de ce *talk* que j'aime beaucoup faire connaître pour souligner le rôle du style. J'ai fait une remarque similaire lorsque je comparais Susan Cain et Anthony Robbins *(cf. p. 91)*. Djamel utilise un certain nombre de techniques similaires à celles de Dan Pink. Pourtant, alors que Dan choisit un style pragmatique, assertif et « carré », Djamel choisit un style rond, allusif et tout en nuances.

Choisir vos mots doit se faire en tenant compte de votre style. Les principes que je vous propose, comme je l'ai écrit plusieurs fois, ne sont pas des règles strictes, mais des conseils à adapter à votre personnalité, à votre message et à votre public. De ces choix découleront un style dans lequel vous devrez vous sentir à l'aise afin de rester authentique et de ne pas surjouer.

LE CHOC DES PHOTOS

Il fallait bien vous attendre à ce qu'après le poids des mots vienne le choc des photos[1]. Et pourquoi donc parler du choc des photos ? En même temps que s'écrit votre intervention, vous allez devoir penser aux illustrations. Et au-delà des illustrations, il va s'agir ici de cette fameuse troisième compétence annoncée dans l'introduction. Après l'Éloquence, après l'Écriture, c'est celle que j'appelle « +E » *(cf. p. 55)*. Nous allons donc maintenant parler des Effets scéniques.

■ ILLUSTRATIONS OU PAS ?

Cette question touche très vite à une autre, plus vaste et plus fondamentale : quelle mise en scène (*staging* en anglais) pour quelle présentation et pour quel effet souhaité ? Cela dit, en entreprise, comme dans les TEDx en général, la mise en scène est très légère, voire inexistante. Le plus souvent, le seul élément que l'on prépare, ce sont les supports. Nous parlerons donc plus volontiers de mise en forme que de mise en scène. Cependant, nous

1. Vous avez bien sûr reconnu le slogan de *Paris Match*. Créé en 1949, le célèbre magazine français d'actualité et d'images people avait pour devise : « Le poids des mots le choc des photos ». En 2008, cette devise changea pour : « La vie est une histoire », *storytelling* encore.

allons voir qu'il est également possible sous cet angle de ne pas vous limiter aux *slides*.

Garr Reynolds[1], un grand spécialiste américain des présentations vivant au Japon, évoque le *kamishibaï* dans un excellent *talk*[2] à TEDxKyoto qui traite intégralement en dix points plus un et en quinze minutes du sujet de cette partie : la préparation de votre présentation.

Le *kamishibaï* transforme la lecture en représentation théâtrale. Le mot japonais signifie littéralement « théâtre de papier ». Des conteurs se déplaçaient ainsi de village en village et lisaient de cette façon à un public encore souvent illettré en ce début du XXe siècle des histoires mises en scène à l'aide d'un PowerPoint de bois et de papier ! Dans le *kamishibaï,* les planches du livre sont glissées dans un *butaï,* petit théâtre en bois. Le texte de la première image est inscrit au dos de la dernière, celui de la deuxième au dos de l'avant-dernière... et ainsi de suite. Les spectateurs profitent de la lecture et visualisent des planches colorées grand format. Nous avons là ce que l'on peut espérer trouver dans une présentation illustrée en entreprise : un message central porté par un texte, incarné par le conteur et visualisé par des supports illustrés devant un auditoire très proche et impliqué qui réagit en temps réel.

C'est un exemple montrant le rôle décisif des supports quand ils sont conçus pour soutenir le message et impliquer le public. Passons rapidement en revue les principaux supports à votre disposition et les principaux conseils à retenir selon notre expérience de TED/TEDx.

1. Garr Reynolds est l'auteur de *Presentation Zen*, New Riders ; 2011, http://www.presentationzen.com/
2. Garr Reynolds : https://lc.cx/ZHVd

AH ! LES *SLIDES*

On fait tellement de *slides*, on se cache tellement derrière qu'il faudrait non pas un livre, mais une encyclopédie pour en rendre compte tant il y a d'intelligence – et aussi de bêtises – qui y sont consignées en couleurs, animations et multiples polices de caractère. Je vous le dis tout net : tout message qui vaut la peine d'être diffusé peut s'exprimer sans *slide*. Je préfère donc de loin désormais, même en entreprise, les prises de parole sans *slide* ! Essayons tout de même d'en dire quelques mots utiles pour vous qui pensez peut-être ne pas pouvoir vous en passer.

Les *slides*, comme dans le *kamishibaï*, peuvent être illustratifs, évocateurs ou pédagogiques. Parfois, ils sont les trois à la fois ou les trois à tour de rôle, illustrons le propos :

DES *SLIDES* ILLUSTRATIFS

Étienne Hayem, TEDxLaDefense 2012
https://youtu.be/7DDGrERfYaE



Étienne est très tôt devenu un spécialiste des monnaies complémentaires. Il témoigne ici des conséquences des crises financières dans certains pays émergents et de la nécessité pour les peuples de continuer à échanger entre eux sans avoir recours à la monnaie officielle puisque celle-ci s'est raréfiée au point, pour eux, de disparaître. Étienne propose des *slides* qui, pour certains, sont simplement les photos de ses amis, comme avec celle de Manolo [3:42]. Le support, qui fait ici directement et simplement écho au propos, met un visage sur un concept comme le ferait un reportage. Par leur illustration [5:00], les concepts économiques sont expliqués et humanisés, ce qui les rend parlants. Pour la préparation de ce *talk*, nous avons été tentés d'aller plus loin dans le sens de l'explication des concepts, mais nous avons renoncé pour des questions de crédibilité. L'orateur a fait du chemin dans son domaine pour devenir un expert

reconnu et de plus en plus médiatisé, lui-même créateur d'une monnaie en région parisienne, le Symba. À l'époque de son *talk,* c'était moins le cas, il fallait que son sujet apparaisse au maximum comme un témoignage vécu et la réaction d'un jeune homme qui a décidé d'agir contre une injustice planétaire et non comme un professeur de finance internationale !

Le piège, dans un tel exposé, c'est que l'intervenant fasse un cours pour lequel il n'est, en fait, ni qualifié ni crédible (cela est dit en toute amitié et il a acquis depuis une crédibilité certaine). Le risque aurait été que l'intervenant finisse par s'enterrer sous ses supports. Cela n'a pas été le cas d'Étienne. Voyons maintenant le piège exactement inverse, l'intervenant est mondialement connu et respecté. Il est crédible et ne (me) convainc pas vraiment, car il reste abstrait, ses supports ne l'aident en rien à sortir de ce problème, au contraire.

SUPPORTS ABSTRAITS POUR EXPOSÉ EN APESANTEUR

Michael Porter, TED 2014
https://youtu.be/0iIh5YYDR2o



Dans cette présentation qui ressemble à un prêche, le pape de l'enseignement de la stratégie à Harvard défend la thèse que c'est vers l'entreprise privée que les gouvernements doivent se tourner pour résoudre les désordres sociaux... Beaucoup d'affirmations, peu de preuves, une voix aigrelette, beaucoup de gesticulations, ce *talk* ne fonctionne pas vraiment malgré l'immense prestige de l'orateur. Et ce n'est pas le choix des illustrations qui peut à lui seul renverser la tendance. De belles photos portant un seul gros titre puis quelques concepts sur fond blanc ne suffisent pas, car on reste à un niveau trop esthétique ou abstrait sans vraiment s'approprier le discours. Les *slides* de ce *talk* ne racontent aucune histoire !

On voit ici, en creux, que la difficulté profonde que rencontre cet orateur prestigieux n'est pas résolue par la qualité d'évocation abstraite de ses *slides*. Le message central est théoriquement passionnant, mais il n'est, pour moi comme membre du public, convaincant ni intellectuellement ni émotionnellement et la touche esthétique (pour reprendre les trois termes utilisés par Andrew Stanton dans la partie précédente) est agréable mais ne suffit pas. Il faudrait, pour n'en rester que sur ce point particulier, des supports illustratifs comme dans le cas suivant.

VISUALISER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES PAYS ÉMERGENTS

Isabelle Raugel, TEDxLaDefense 2012
https://youtu.be/IzcUqgclx-E



L'intervenante présente une thèse qui a des points communs avec la précédente, mais depuis une perspective globale plus axée sur la culture des peuples et des pays. Elle s'intéresse aux modèles dits « inclusifs », comme le concept de *jugaad* (débrouillardise en milieu hostile). Elle les illustre avec des photos qui collent à l'histoire qu'elle raconte, les rendant pédagogiques (par exemple à la minute [4:56] qui présente la machine à café expresso d'un marchand de rue bricolée avec une Cocotte-Minute et un tournevis...) et qui représentent ce qu'Isabelle regroupe sous le titre « intelligence ». Le « truc » est toujours le même : on peut bel et bien faire comme ici de la stratégie en commençant par raconter des histoires humaines, celles d'acteurs tout d'abord anonymes, tel ce vendeur d'expressos, puis introduire peu à peu d'autres acteurs référents de plus en plus connus, notamment le chirurgien cardiaque Devi Shetty à Bangalore...

Tant pis si l'on conteste mes comparaisons. Le *talk* de Porter a été vu mondialement alors que les deux autres qui l'encadrent sont restés confidentiels. Il n'en reste pas moins que le *talk* du prestigieux professeur et notamment ses *slides* ont bien peu d'impact en regard de son ambition et

malgré sa large diffusion. C'est un comble pour celui dont les matrices sont reprises dans le monde entier comme des icônes quasi religieuses dès que l'on parle stratégie, depuis les classes d'éco de terminale jusqu'aux masters spécialisés et aux écoles de commerce. Et si la superficialité de la forme révélait en réalité un déficit de fond ?

Les supports doivent apporter un plus au discours et non accaparer l'attention du public et ne peuvent se substituer à l'idée. Cela en tête, voici quelques conseils pratiques :

- les supports doivent pouvoir contribuer à rythmer une intervention, voire à introduire une rupture ou une respiration dans le déroulé d'une présentation ;
- ils doivent présenter une certaine harmonie entre eux. La succession des *slides* ne doit pas être en elle-même l'occasion pour le public de s'interroger sur le *slide* ou à ce que des petites voix intérieures se mettent à raconter des histoires sur les *slides*, en se détachant de votre discours ;
- les supports doivent avoir une unité de présentation et une seule police de caractère, sobre plutôt qu'originale ;
- les supports doivent avoir une ou deux couleurs, pas plus, éventuellement associées à deux styles différents (par exemple sur fond sombre blanc normal/jaune gras italique) ;
- les supports doivent avoir un fond sombre en général, parce que si le présentateur était amené à paraître sur le fond de ses transparents, il ne doit pas apparaître en contre-jour, ce serait gênant pour le public et même fatigant pour lui...

LES SUPPORTS VISUELS AVANCÉS

Si ce que je vous ai dit des *slides* ne vous a pas rebuté et que vous êtes un vrai créatif, alors allez-y ! Tout un monde d'effets spéciaux s'ouvre à vous, en voici quelques exemples.

DES DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES COMME DEVANT UN MATCH DE FOOT

Hans Rosling, TED 2007
https://youtu.be/hVimVzgtD6w



Ce sujet est le premier TED *talk* de la star inégalée de l'utilisation « impactante » des supports visuels. Je l'ai déjà évoquée avec un autre *talk* *(cf. p. 115)*. Hans Rosling est en effet devenu la référence dans le monde TED de la présentation de données abstraites de manière dynamique, plaisante et intéressante à une époque où TED était encore tout petit ! Ce statisticien se métamorphose devant nous d'une sorte de professeur Nimbus venu du froid (Suède) en un commentateur de données qui prend tout à coup des accents de journaliste sportif brésilien… ou presque ! Pour réaliser ce type de présentation, des logiciels sont désormais disponibles à des coûts relativement bas. Dans le cas de Rosling en 2007, c'était un authentique exploit. Un exploit passé inaperçu alors, car TED n'avait qu'une très faible audience à ce moment-là, mais qui, buzz aidant, est devenu depuis une référence dans le monde entier[1].

1. Hans Rosling et son fils ont créé un cabinet de conseil spécialisé dans ce domaine : http://www.gapminder.org/videos/200-years-that-changed-the-world-bbc/

Franchissons le temps et l'espace et observons avec le sujet suivant comment on peut admirablement tirer parti d'un outil de présentation que l'on utilise simultanément pour développer un concept, sujet du *talk*.

LE POUVOIR DU ZOOM

László Laufer, TEDxESCP 2012
https://youtu.be/g4VOECF4xGE



Voici un *talk* très intelligent qui se propose de décrire, à travers quelques exemples liés à la technologie, à l'histoire, à l'art et aux sciences de l'éducation, comment les techniques de zoom peuvent aider à créer des structures intelligentes rassemblant de façon ordonnée des données et des objets de votre environnement. L'intelligence de ce propos vient de l'illustration qui est faite avec l'outil Prezi qui, justement, a été conçu pour permettre des effets de zoom et de travelling pour ordonner les différents supports d'une présentation. Il y a adéquation parfaite entre le sujet et l'illustration de la présentation.

Prezi est donc un outil évolué à prendre en compte. Beaucoup d'enseignants dans des domaines high-tech ont fait ce choix. Certains auditoires se plaignent d'ailleurs parfois d'avoir le mal de mer... Attention aussi à ne pas tomber dans le syndrome de l'art pour l'art encore plus qu'avec PowerPoint ! Cela dit, si votre sujet s'y prête et c'était le cas de celui de Lazlo, cela peut être un plus.

Après l'animation, la vidéo. De nombreux spectacles présentent des combinaisons d'art vivant et de son et d'images enregistrées. Il est possible d'en tirer parti de plus en plus simplement en présentation.



DU LIVRE À LA VIDÉO ET DU CHARBON À L'HYDROGÈNE

Bertrand Chauvet, TEDxIESEGParis 2014
https://youtu.be/8KqUMOlDabY



Bertrand Chauvet nous parle d'innovations, de dispositifs qui rendent désormais sûre, propre et peu coûteuse l'utilisation de l'hydrogène. Pour le faire, il utilise deux supports qui marquent aussi une rupture technologique : il passe de la simple

lecture d'un livre d'anticipation de Jules Verne, *Paris au xxe siècle*, à des vidéos présentant des prototypes de véhicules roulant à l'hydrogène. C'est une présentation intelligente proposant une belle cohérence entre le fond et la forme. L'utilisation que fait Bertrand devant son public de ses supports se situant à des degrés technologiques progressifs soutient et illustre la progression technologique dont il nous parle : du charbon à l'hydrogène.

Ce *talk* est en outre très proche des thèmes que vous pouvez avoir à couvrir en entreprise. Là, aucun *storytelling* particulier n'a été développé et pourtant les cas évoqués et les supports aident à raconter des histoires qui font passer le message.

Voici maintenant une autre belle rupture visuelle et sonore dans un même exposé et qui permet également l'alliance de plusieurs médias de niveaux technologiques différents (roman, bande dessinée, vidéo) pour nous préparer à penser l'impensable.

PENSER L'IMPENSABLE

Mario Capraro, TEDxLaDéfense 2012
https://youtu.be/1oiOl7ybrZo



L'intervenant est romancier. Il traite de thèmes historiques en relation avec des phénomènes classiques dans le domaine du polar : mafias, assassinats sur commande, etc., et du monde bien plus discret des grandes banques. Pour nous faciliter le passage entre ces divers univers, il nous présente une bande dessinée, à partir de scènes inspirées du roman qui sous-tend son intervention pendant que sont lus en voix off des passages du livre. Le tout est enregistré et passé en vidéo.

Trois médias de niveaux technologiques différents au service des ponts que nous allons faire entre trois univers différents : l'histoire, la finance, le roman policier. Ces ponts doivent aider à penser l'impensable, qui est l'objectif de l'intervenant.

■ L'ILLUSTRATION AU SERVICE DU MESSAGE

Pour rédiger ce livre, j'ai visionné à nouveau des vidéos d'interventions, surtout de TED/TEDx, que je connais depuis longtemps. J'ai aussi découvert de nouvelles vidéos par centaines. Je suis donc tenté de dire qu'on trouve dans TED/TEDx toutes les écoles et tous les styles, des plus dépouillés aux plus élaborés, ainsi que tous les niveaux de budget.

Je vais m'en tenir là pour l'instant, mais gardez en tête un principe simple vraiment essentiel : l'illustration doit servir le propos, et non l'inverse. Demandez-vous à chaque instant si tel support ou tel *slide* apporte vraiment quelque chose à votre message central.

LA MAÎTRISE DE L'ESPACE SCÉNIQUE

Les supports produisent des effets scéniques. Les accessoires, les décors, les tenues vestimentaires et les déplacements aussi... Souvenez-vous de l'émission devenue culte « Au théâtre ce soir », et de son fameux : « Les décors sont de Roger Harth et les costumes de Donald Cardwell » !

Abordons ces autres effets, toujours très présents au théâtre, qui permettent de maîtriser l'espace scénique et qui peuvent aussi être scénarisés et adaptés au contexte de l'entreprise.

LES ACCESSOIRES

Les divers aides et supports se nomment au théâtre des « accessoires ». Mais, en ce domaine, le théâtre est bien plus riche qu'une salle de réunion d'entreprise. TED/TEDx est à mi-chemin entre les deux mondes, comme toujours. Parmi les *talks* que nous avons évoqués, certains utilisent des accessoires.

EXEMPLES D'ACCESSOIRES ESSENTIELS



LE RÉVEIL OLFACTIF

Guillaume Rolland, TEDxMinesNancy 2015
https://youtu.be/Ha_No3-TWno

Ce jeune inventeur a un accessoire tout trouvé. Il montre tout simplement son invention, un réveil olfactif qui a attiré l'attention de Google…



PILO, LA PILE EN MOUVEMENT

Nicolas Toper, TEDxMinesNancy 2015
https://youtu.be/Sj0CEqkv7ss

Même situation pour Nicolas Toper dans le même TEDx. Il commence en montrant Pilo, qui est d'ailleurs le tout premier mot de ce *talk*. L'accessoire jouera ici un rôle particulier puisque Nicolas fut victime d'un incident technique. Les *slides* n'ont pas pu être présentés. Comme nous l'avons déjà dit, *the show must go on,* et Nicolas a enchaîné. La petite pile n'était pas très visible du fond de l'amphi, mais ce qui comptait, c'était le geste. Or, Pilo se recharge par le mouvement. Ainsi, ce tout petit accessoire a suffi à illustrer parfaitement le propos sans que les *slides* ne nous aient donné l'impression de manquer…



LA MADELEINE DE PROUST

Priscilla Heyser, TEDxISTEC 2015
https://youtu.be/57nBt-ZtWPU

Cette blogueuse dont j'ai déjà parlé *(cf. p. 94)* utilise une madeleine dans son accroche pour représenter la thématique de son sujet, où la nourriture sert à partager le vécu et les expériences…



LES BOÎTES IKEA

Hans Rosling, TEDxCannes2010
https://youtu.be/fTznEIZRkLg

Dans cette présentation déjà évoquée *(cf. p. 115)*, l'orateur, désormais mondialement célèbre pour ses logiciels de présentation de données animées, ajoute l'utilisation d'accessoires : des boîtes Ikea en plastique de couleur qui s'empilent, se déplacent à la main et d'où il sort des jouets illustrant moyens de transport et niveaux de vie... L'orateur les commente d'ailleurs en les présentant comme sa « nouvelle technologie analogique » par opposition à ses « anciennes technologies numériques » de ses TED *talk* précédents.

Bien sûr, on peut aller bien plus loin et créer des mises en scène très élaborées. Le plus facile, toutefois, est déjà de montrer un objet dont on parle ou qui est lié plus ou moins directement au sujet du *talk*. Les accessoires tout comme les *slides* sont de bonnes choses tant qu'ils restent au service de l'orateur et de son propos, et non l'inverse. Ainsi, les effets de mise en scène du *talk* suivant sont pertinents...

L'AMBIANCE DU « PRIVÉ »

Mario Capraro, TEDxLaDéfense 2012
https://youtu.be/1oiOl7ybrZo



Également déjà évoqué, ce *talk* se fait derrière un bureau entouré de quelques accessoires que nous, les organisateurs, avions glanés ici ou là : un vieux téléphone des années 1940, une Remington de la même époque, un chapeau ... L'idée était de suggérer une atmosphère, celle du détective privé...

LE POINT DE PRISE DE PAROLE

Le *talk* de Mario Capraro[1] nous permet aussi d'aborder un autre sujet d'intérêt, celui du point de prise de parole. Mario parle assis derrière un bureau, ce qui n'est pas très bon pour le contact avec le public. Cela se justifiait par l'accroche et la mise en scène de l'ambiance du « privé » et aussi par le fait qu'au début nous voulions laisser la scène libre pour projeter deux petites animations avec une lecture enregistrée de son livre. Mais, ensuite, ce point de parole sur le côté de la scène le marginalise et la posture assise l'encourage à regarder ses notes, donc à perdre le contact visuel avec le public.

Pierre Rabhi[2] à TEDxParis 2011 est assis sur une chaise, le coude de la main tenant le micro est posé sur le genou correspondant. Il est âgé. Être assis n'est d'ailleurs pas gênant dans son cas ; il est bien au centre et rien n'empêche le contact avec le public. En entreprise, dans nombre de réunions, la question peut se poser, tout comme à l'intérieur de sessions de formation. Il peut s'agir de prises de parole inopinées où l'orateur a le choix de rester assis autour de la table au même niveau que l'auditoire ou de créer une rupture favorisant l'écoute et la « prise de pouvoir » en se levant et en assumant momentanément une posture dominante. Prise de parole équivaut en effet momentanément à prise de pouvoir !

Je propose parfois dans un tel cas, et c'est aussi ce que nous aurions pu suggérer à Mario Capraro à TEDxLaDéfense, de changer de point de prise de parole en fonction du déroulement du discours. Mario aurait pu se déplacer, faire un silence lui permettant de retrouver son fil conducteur sans regarder ses notes et poursuivre debout au milieu de la scène après son introduction scandant ainsi une ou plusieurs transitions. De la même façon en entreprise, en réunion, une question peut vous amener à prendre la parole assis et à faire une accroche forte. Dans le temps de la réflexion

1. Mario Capraro : https://www.youtube.com/watch?v=1oiOl7ybrZo.
2. Pierre Rabhi : https://www.youtube.com/watch?v=HyNinbbzGuE .

qui suit, vous pouvez faire une pause pendant que vous vous levez pour passer au *paperboard*... L'auditoire se demande où vous allez et reste attentif sans forcément renchérir, vous gardez la main. Quand ce processus de captation progressive de l'attention se fait en douceur et très naturellement, l'effet est très puissant. Vous avez créé une situation *(set up)* et vous allez proposer une chute *(punchline)* qui est votre message. Rien à voir avec le moment prévu du bombardement annoncé de *slide*s où tout le monde fuit aux abris derrière son écran pour répondre à ses e-mails !

Le changement de point de prise de parole est un moyen subtil d'emmener votre auditoire avec vous, de transporter son attention d'un point A vers un point B sans rompre l'harmonie de la conversation, avec souplesse et douceur. Le passage par des accessoires préparés comme les *slides* rompt cette fluidité. Le mouvement physique de A vers B accompagne la transition. Le fait de se lever et de se mettre à écrire est une sorte de prise de pouvoir, d'augmentation du statut de l'orateur qui passe de celui qui est au même niveau à celui qui domine. Mais cette transition se faisant « dans la conversation », elle peut se faire avec naturel et avec le consentement du public ... Une méditation à faire.

Le pupitre

Sur la scène d'un séminaire, le pupitre peut être le lieu d'une prise de parole imposée au public comme à l'orateur. La place et le rôle de chacun sont assignés. Le pupitre est rassurant pour l'orateur qui y prend appui comme sur une béquille... En plus, il y dissimule ses notes, comme le fait Daniel Kahneman à TED (*cf. p. 237*). Parfois, c'est le seul point d'accès au micro... Mais, souvent, l'orateur n'aurait besoin en réalité ni de micro, ni de pupitre, ni de notes. Je vois tout cela comme des béquilles souvent inutiles et toujours illusoires.

Pour vous en convaincre, que vous ayez voté pour lui, ou non, observez François Hollande lors de ses conférences de presse. Le buste est incliné à

presque 30 degrés au-dessus de ses notes, dont il n'a d'ailleurs nul besoin. Le tronc est guindé, la tête s'enfonce un peu dans les épaules qui remontent parce que les bras sont raidis et en appui sur le pupitre et il se congestionne un peu. Le pire, pour lui, c'est la vue de profil qui montre bien le déséquilibre vers l'avant. Comment le service de presse de l'Élysée peut-il présenter des images aussi humiliantes de son boss ? On le sent prisonnier de son personnage... Pour ne pas faire de jaloux, observez aussi Nicolas Sarkozy, lui aussi agrippé au pupitre, mais le plus souvent dans une position asymétrique, une épaule plus haute que l'autre (entre deux tics), parfois presque avachi, ce qui le fait paraître encore plus petit qu'il n'est en réalité. L'un et l'autre perdent leur verticalité *(cf. p. 68)*. Le pupitre leur sert de béquille et cette béquille ne fait rien pour eux !

Autant que possible laissez tomber vos béquilles, allez à la rencontre de votre public !

LE MICRO

Voit-on les acteurs sur la scène d'un théâtre classique ou de boulevard affublés d'un micro ? Jean Jaurès et Georges Clemenceau s'adressaient-ils à la chambre avec un porte-voix ?

Il m'est arrivé de refuser le micro lors de présentations à cent personnes, y compris dans des TEDx. Au-delà de cent cinquante ou deux cents, c'est plus compliqué. Lors de mon propre TEDx *talk*, j'ai porté un micro « Madonna » (assez pratique car il libère les mains) pour la prise de son et j'ai demandé à la régie de couper l'amplification dans la salle dans le but de faire porter ma voix naturellement jusqu'au fond. L'idée était d'établir le plus possible un rapport direct avec le public.

TENUES VESTIMENTAIRES

Comme je le rappelais plus haut, les accessoires et les décors de théâtre nous renvoient aux costumes. La tenue TEDx est le « *casual* » qui va de la chemise ouverte sous une veste ou un costume (pour les hommes) jusqu'au jean-baskets-tee-shirt et à l'avenant pour les femmes. Dans l'entreprise, tout dépend du *dress code* de votre contexte. Comme dans nombre d'endroits de la société, le formalisme diminue, enfin sur la tenue. Il y a tout de même différentes choses à en dire.

Évitez les déguisements, vous n'êtes sans doute pas un clown. Pour Mario Capraro, nous avions opté pour laisser le chapeau et le trench-coat en arrière-plan dans le décor. Rappelez-vous aussi l'anecdote du consultant qui se sert de sa veste comme d'un accessoire (*cf. p. 125*)... Mais parfois, dans TEDx, cela peut avoir un sens que les intervenants viennent avec leur tenue si cela apporte une illustration de leurs propos.

UN ALLER SIMPLE POUR MARS

Florence Porcel et Lucie Poulet, TEDxMinesNancy 2015
https://youtu.be/wyOf8FTOA_g



Lucie et Florence firent un beau duo en tenues de spationautes pour conclure la journée de ce TEDx sur le thème : « Au-delà du possible »... Elles ont en effet ensemble effectué les sélections et la préparation « analogue » pour de futurs vols spatiaux habités vers Mars ! Il était bien naturel qu'elles se présentent ainsi.

À vous de voir si le sujet et le contexte le permettent. Cela peut avoir du sens que d'arborer une tenue particulière en guise d'accroche ou d'illustration.

Voici en outre quelques conseils vestimentaires pratiques pour les tenues ordinaires :

- si vous êtes filmé, **évitez les motifs rayés**, car cela peut donner des « moirés » à la vidéo qui détériorent le rendu de l'image. C'est un détail qui peut avoir son importance si vous souhaitez être relayé !
- prévoyez **un moyen d'accrocher le transmetteur du micro** s'il s'agit d'un « Madonna ». Une ceinture est indiquée. Cela ne pose pas de difficulté pour les hommes le plus souvent ; en revanche, les tenues féminines n'en ont pas toujours...
- pensez à **faire vérifier votre tenue** par quelqu'un avant de monter sur la scène afin que votre transmetteur ne fasse pas une bosse disgracieuse ni que le bas de votre veste reste coincé dessus...
- pensez à avoir une veste, voire une **tenue de rechange**, pour le cas où un malencontreux incident se produirait juste avant d'entrer en scène.

Les points précédents sont dictés par l'expérience vécue, comme le montre le cas suivant.

LA TENUE DE L'EXPLOIT

Sébastien Desbenoit, TEDxISTEC 2015
https://youtu.be/KDc-nEyoNDc



Cet intervenant présentait une tendance nouvelle : les courses d'obstacles que nous avions titrées *« Run or die »*. Il avait choisi une tenue mixte et évocatrice : chemise, veste, pantalon et chaussures de course... Il rencontra un obstacle inattendu dans sa préparation, juste avant de passer en scène. Pendant la pause, il avait méchamment taché sa chemise en mangeant dans la salle réservée aux intervenants. Il s'en était sorti en nettoyant sa chemise au lavabo et en la faisant sécher... avec un grille-pain !

Pas terrible pour la concentration. C'est aussi dans un état d'esprit un peu perturbé par l'incident de l'oubli... de mes chaussures qu'il m'arriva un jour de faire un exposé en comité de direction en costume Cerruti anthracite, cravate de soie à motifs discrets et... magnifiques chaussures bateau couleur crème !

Prévoyez l'imprévisible incident de tenue.

MOUVEMENTS ET DÉPLACEMENTS

Maîtriser la scène et l'espace scénique, tel est le but de tout ce que nous venons de voir : supports, accessoires, décors, costumes. Cela se prépare et trouve sa place au moment de la préparation, la phase dans laquelle nous nous trouvons maintenant.

Un élément qui peut « s'écrire » est le jeu de scène qui commande les mouvements, voire les gestes de l'acteur. Au théâtre, si l'auteur ne l'a pas fait, le metteur en scène, lui, le fera. Mais dans une prise de parole de la part d'un orateur occasionnel en entreprise comme à TED/TEDx, comment cette préoccupation croise-t-elle la nature de l'orateur ? Parfois, cela nous vaut des surprises comme dans ce *talk* qui m'avait interloqué en 2011 à Edimbourg.

UN HYPERACTIF... SANS SES MÉDICAMENTS !

Ben Goldacre, TEDGlobal 2011
https://youtu.be/57mrZXef2BU



Ce médecin épidémiologiste nous parle des arnaques pseudo-scientifiques et des manipulations des laboratoires pharmaceutiques pour promouvoir des idées reçues ou de véritables impostures. Sujet intéressant, mais prestation

incroyablement rapide et des déplacements sur la scène aussi incessants que désordonnés. Comment préparer un orateur aussi rapide et hyperactif ? Je ne sais pas, mais preuve en est que cela existe. Je me souviens que cela n'a pas influencé positivement ma compréhension de son sujet. La seule chose dont je me suis souvenu, c'est de ses mouvements rapides et désordonnés ! Au moins cela m'a-t-il aidé à le retrouver pour le citer dans le présent ouvrage…

Ce cas est extrême, mais il résulte peut-être d'une extrême nervosité. Celle-ci produit sur la scène des mouvements et un débit exagérément rapides et un effet de confusion. Cela ne sert pas le discours. Dans un tel cas, il peut être utile de réfléchir à un dispositif de mise en scène (accessoires, supports, changements de posture) adapté au « besoin » de bouger de l'orateur tout en essayant de le coordonner avec le discours. Je suis sûr que l'équipe de TEDGlobal y avait pensé… et jugé qu'il était préférable de le laisser faire !

Voici un exemple où un accessoire très particulier est venu illustrer le discours et cadrer de manière opportune les mouvements de l'orateur mais surtout concentrer l'attention du public.

LE SEUL TEDx *TALK* AU MONDE SUR UN VÉLO

Clément Leroy, TEDxISTEC 2015
https://youtu.be/kW2_1nig3YA



Clément est venu parler de sa curieuse mise en pratique de sa spécialité de psychologue ergonome à travers ses expériences uniques au monde, ou presque, sur son vélo. Champion du monde de surplace, il en a fait un moyen de voyager… et toute la fin du *talk* se fait sur le vélo, un moyen vraiment unique d'occuper l'espace scénique pour rééditer sous les yeux du public son record du monde sur la scène de notre TEDx tout en continuant à parler !

Certains diront : « Mais c'est un numéro de cabaret ! » Oui, et c'est même du sport puisque nous assistions ce jour-là à la réédition d'un record du monde officiel ! La question est : est-ce adapté au message, au public et à l'intervenant ? Dans ce cas, oui, parfaitement ; ce *talk* fait partie de ces sujets « TED » dont le « E » nous renvoie à la notion d'*« Entertainement »* (divertissement) et dont l'objectif est d'inspirer confiance et dynamisme.

Entre un Pierre Rabhi assis et immobile, un Ben Goldacre qui saute et court autour de la scène et un Clément Leroy capable d'occuper tout l'espace en restant immobile sur un vélo tout en faisant un strip-tease, en passant ses *slides* et en tenant un discours cohérent, vous voyez qu'au moment de la conception de votre discours, il y a de la place pour une réflexion adaptée à votre gestuelle, à vos mouvements et à votre message !

■ FAIRE SIMPLE

Tous les points que nous avons évoqués dans ce chapitre et dans le précédent ont leur importance, surtout à ce stade de la préparation. En revanche, selon notre expérience, ils ne trouvent vraiment leur plein intérêt que lorsqu'une vraie réflexion est conduite sur le message et sur l'incarnation que vous voulez en faire. Ils viennent souligner ou illustrer, mais ils ne peuvent en aucun cas remplacer le travail du message et de son incarnation. C'est pour cela que l'habitude prise dès l'école et en entreprise de se concentrer directement sur ses *slides* dès que l'on a un exposé ou une présentation à faire conduit souvent à des résultats décevants.

Lorsque vous avez le choix, il me semble qu'il est préférable de faire simple. Une approche minimaliste des supports, des accessoires et de l'espace scénique sera souvent préférable, surtout si vous avez un message fort et si

vous êtes prêt à ne rien lâcher sur « scène » pour le défendre. Simon Sinek[1] et son paperboard *(cf. p. 28)* ont un impact bien plus fort que Michael Porter[2] et ses *slides* dignes d'une galerie photographique *(cf. p. 274)*.

De la même manière (tant pis si de nouveau vous me trouvez partial !), je pense que Stéphane André[3] *(cf. p. 68)* a un bien plus fort impact que Caroline Goyder[4] à TEDXBrixton 2014 *(cf. p. 70)*. Les deux orateurs sont de qualité et interviennent sur le même sujet. Pourtant, Stéphane, seul en scène et sans accessoire incarne parfaitement son message tandis que Caroline se trouve flanquée d'un accessoire, un grotesque mannequin à tiroirs qui, à mon sens, n'apporte rien à la qualité de son discours et détourne inutilement l'attention du public.

Je crois donc qu'une fois fait le travail nécessaire de l'orateur sur lui-même et sur son message central, l'essentiel est là. Mais faire simple est plus difficile que de compliquer.

Allez à l'essentiel. Faites le moins possible appel aux accessoires et à des mises en scène complexes. Le meilleur accessoire, c'est encore... vous-même, encore faut-il ne pas oublier de vous préparer !

1. Simon Sinek est un auteur à succès dans le domaine de la vision stratégique.
2. Michael Porter : TED 2014 : https://www.youtube.com/watch?v=0iIh5YYDR2o. Michael Porter serait le professeur le plus « *influencial* » selon le magazine *Fortune*. Il enseigne la Stratégie à la Harvard Business School.
3. Stéphane André, https://www.youtube.com/watch?v=cQZxPe8-Ql8, TEDxIESEGParis 2014.
4. Caroline Goyder, https://www.youtube.com/watch?v=a2MR5XbJtXU, TEDXBrixton, 2014.

LE CORPS DE L'INTERVENANT

Occupons-nous de vous ! Vous n'êtes pas qu'un pur esprit, nous approchons du moment où vous allez effectivement monter sur scène, nous approchons de ce battement de cœur crucial décrit dans la deuxième partie.

Or nous avons tout passé en revue : le message, la structure, le contenu, les effets et supports, la scène... il ne reste que vous ! Comment vous préparer au mieux au moment de prendre la parole ? Voici un résumé de ce qui marche avec nos intervenants TEDx[1].

■ FAIRE SILENCE, REGARDER ET RESPIRER !

Lorsque vous préparez votre texte et que vous vous le répétez, commencez donc par... ne rien dire du tout ! Présenté comme cela, c'est assez paradoxal. Cela vous laissera le temps de pratiquer le premier temps du système RDV : le regard. Il faudra pour cela mettre à profit ce temps de silence pour imaginer votre public et fixer mentalement votre regard sur lui. Lors

1. Pour creuser ces aspects, j'ai la chance et le plaisir d'intervenir dans certains TEDx au côté de coachs spécialisés qui apportent leur vécu et leur compétence acquise au théâtre, au cinéma et dans l'écriture. C'est notamment le cas de Camille Solal à l'occasion de TEDxMines de Nancy : http://www.camillesolal.com/

des répétitions chronométrées, ce court exercice sera pris en compte et vous habituera à ne pas l'oublier et vous laissera le moment venu le temps d'établir ce premier contact avec votre public si souvent sacrifié à grand tort...

Prendre la parole et ne pas parler, cela semble un peu contradictoire. Pourtant, je le soulignais à l'occasion de divers TED *talks*, si la parole est d'argent, le silence est d'or ! Au pire, il existe le mime... Sans en arriver là, souvenons-nous de ce que nous disions de l'attitude de Stéphane André, qui laissa s'installer un silence de quinze secondes avant de commencer, ou du rythme lent et méticuleusement entrecoupé de pauses de Caroline Goyder. Le premier installe sa relation au public, sans rien dire, créant ainsi une attente. La seconde se laisse le temps de décontracter son diaphragme pour respirer.

Faire silence au bon moment et en fonction du message et de votre style vous permet d'instaurer un rythme adapté. Il m'est très souvent arrivé, lors de la préparation d'un séminaire ou d'un TEDx, de dire à mon « client » : « Stop, tais-toi, ça suffit ! Laisse le public respirer ! » Laisser respirer et respirer soi-même. C'est tout simple ! Mais pour ça, il faut avoir regardé et établi un lien avec le public.

Comme nous l'avons détaillé dans la partie 3 sur la construction de la présentation et le *storytelling*, cette belle phrase de Voltaire s'applique bien ici : « Le secret d'ennuyer est celui de tout dire. »

Enfin, prendre l'habitude de faire silence à l'occasion de vos répétitions vous permettra également de mettre en place le réflexe d'une respiration profonde comme nous l'indiquions en partie 2. Vous pourriez même consacrer quelques minutes de certaines de vos séances de préparation à ce simple exercice. Il nous arrive de faire l'exercice dans certains de nos TEDx en groupe avec plusieurs intervenants. Vous pouvez le faire seul.

Juste avant de monter en scène, ça calme, et lors des séances préparatoires, cela aide à créer l'habitude de le faire.

Si vous faites silence, vous vous donnerez l'habitude d'orienter votre regard et d'approfondir votre respiration... et vous en direz déjà un peu moins, ce qui fera plaisir à Voltaire !

Taisez-vous donc un peu !

PRÉPARER SA VOIX

Une excellente manière de nous préparer physiquement et mentalement est, à l'instar de Démosthène, d'exercer notre voix. Sans doute n'en deviendrez-vous pas expert, mais ce type d'exercice aura le meilleur effet sur votre mental en même temps que sur vos cordes vocales. Voici la vidéo d'une courte intervention d'un intervenant de TEDGlobal déjà cité pour vous y aider.

APPRENEZ À PARLER POUR ÊTRE ÉCOUTÉ

Julian Treasure, TEDGlobal Edinburg 2013
https://youtu.be/eIho2S0ZahI



Julian est un spécialiste du son et de la voix dont j'observe à distance le remarquable travail. Dans ce *talk* passionnant et remarquablement structuré et illustré, il apporte de l'eau à notre moulin et en fait l'illustration tout à la fois !

Il se demande comment il se fait que l'on n'arrive pas à faire passer son message. Il finit en proposant des exercices vocaux très simples que je vous conseille. Et vous verrez que même si vous ne maîtrisez pas l'anglais, ces quatre exercices sont parfaitement compréhensibles et réalisables en français. Il « engage » la salle en les faisant réaliser au public, ce qui est un grand classique de l'animation

dont nous avons parlé. Voici résumés ces exercices :

- expiration consciente forcée ;
- assouplissement des lèvres : « BAHHH .... » puis « BRRRRR... » ;
- assouplissement de la langue : « LAHHH... » puis « RRRRR... » ;
- la sirène : « WIIIIIAAAAOOOOOWWW... »

Ces exercices[1] sont brefs et font travailler la voix, le souffle et la posture en même temps et vous aideront également à combattre votre trac.

QUE FAIRE DES MAINS ?

Le comédien chevronné aura appris à s'ancrer au sol, à regarder puis à se redresser... Nous l'avons vu et vous pouvez déjà travailler en ce sens. Cependant, nous rencontrons souvent, lors des répétitions pour un TEDx, la question des mains, dont l'intervenant ne sait que faire. Si vous n'avez pas eu le temps de travailler votre système « RDV », il vous reste un petit truc qui peut être aussi un piège. Ce truc, c'est d'avoir quelque chose en main. Si possible un objet compact plutôt qu'un objet long comme un stylo.

Vous pourriez en effet avoir envie de jouer avec le stylo. Un petit boîtier serait mieux. Or pour les besoins du défilement des supports, les présentations TEDx ont souvent recours à un boîtier de commande à distance. Il peut ainsi occuper l'une de vos mains sans que le public ne se demande ce que c'est... Le piège, c'est que vous déclenchiez les supports au mauvais moment et que le truc fasse diversion au point de trop accaparer votre attention et celle du public.

1. Si vous voulez creuser l'aspect vocal voici d'abord le site de Julian Treasure, spécialiste du son et de l'écoute : http://www.juliantreasure.com/ et celui d'un coach vocal français qui a également une très belle voix, Jean Sommer : http://lavoixdebout.com/

Un autre risque est que si ce ne sont pas vos mains qui vous trahissent, ce soit autre chose : vos « euh », votre bouche sèche, vos déplacements intempestifs...

Il reste que le coup du boîtier peut marcher, surtout s'il est fictif. Notez aussi que le micro, s'il est dans votre main, vous aidera à avoir une contenance, mais vous risquez de même, si vous n'en avez pas l'habitude, de mal le tenir... trop près ou trop loin. On vous dira alors sans doute de le coller à votre menton. Il m'arrive pour ma part, même après des années, d'avoir envie de faire un grand geste avec la main qui tient le micro ! C'est pourquoi je préfère travailler ma voix et parler sans micro.

Pensez à occuper vos mains mais pas avec le micro.

Prendre des postures de puissance

Professeur de psychologie sociale à la Tufts University, Amy Cuddy explique, dans son *talk*, l'importance de l'influence du langage corporel et comment cela a eu une influence déterminante dans sa carrière.



Amy Cuddy, TEDGlobal 2012
https://youtu.be/X-Emc3TYaxI



Dans la première partie, elle dit par exemple (minute [7:24]) : « Nous savons que notre esprit change notre corps, est-ce vrai aussi que notre corps change notre esprit ? » En relatant des expériences réalisées dans son laboratoire, elle explique que le fait de prendre des postures « puissantes », comme se grandir, avoir la tête haute, les mains sur les hanches, etc., permet de modifier à la hausse son taux de testostérone et à la baisse celui de cortisol. La posture modifie

la chimie du corps et celle-ci impacte le comportement qui a ensuite une influence sur la perception que les autres ont de nous.

Dans un article de la *Harvard Business Review*[1], Chris Anderson indique qu'Amy a suivi son propre conseil pour préparer son intervention TED. Pendant quelques minutes, juste avant son entrée en scène, elle a ainsi configuré son esprit et adapté son comportement dans le but de gagner en confiance en marchant à grands pas décidés derrière la scène, la tête haute et la poitrine gonflée !

Nous retrouvons ici toute une série de méthodes qui fonctionnent depuis l'aube des temps, que, de Coué à la PNL, nous redécouvrons et nous réhabilitons sans cesse sous des étiquettes et des vocables nouveaux. Pas nouveau sans doute, cela ne signifie pas qu'il ne faille pas s'y intéresser, bien au contraire !

Mettez-vous dans un état d'esprit adapté en prenant les postures de puissance qui vous sont agréables. Après tout, n'ai-je pas déjà dit que dans le court moment durant le battement de cœur qui précède votre prise de parole, vous êtes sans conteste le mammifère bipède absolument dominant dans l'assemblée ?

1. *Harvard Business Review*, édition française de février-mars 2014, « Préparez-vous à faire une présentation qui tue », p. 105-110.

SE PRÉPARER OU SE TRANSFORMER ?

La dernière partie du *talk* d'Amy est extraordinaire.

POSTURES (SUITE)

Amy Cuddy, TEDGlobal2012
https://youtu.be/X-Emc3TYaxI



Elle évoque son histoire personnelle : son accident, son handicap, ses difficultés à l'université. Elle veut évoquer un point d'éthique parfaitement utile dans notre propos. Et elle fond en sanglots. Ceux-ci sont perçus comme sincères par le public. Elle est totalement émue au moment précis où elle se pose la question de savoir si ces techniques ne sont pas une façon de tromper son monde. Sa réponse est qu'il s'agit, en effet, un peu d'une tromperie. Les postures du corps déclenchent une émotion réelle qui n'était pas ressentie par elle au départ, c'était donc une automanipulation et, par voie de mimétisme et de contagion, une forme de manipulation d'autrui, en l'espèce de ses jurys successifs. Cela lui a permis de faire une brillante carrière universitaire initialement compromise par un accident. Et elle propose cette formule paradoxale : « Ne simulez pas pour donner le change. **Simulez pour vous transformer**[1] **!** »
Elle a tellement pratiqué ce type d'exercice de mise en condition, notamment par un travail sur ses postures, qu'elle dit s'être transformée.

1. Amy Cuddy: *« Don' t fake it 'til you make it, fake it 'til you become it. »*

La préparation mentale n'est pas une tromperie du public, mais une transformation de l'orateur ! Il n'est pas question de traquer une illusoire « vérité », mais de rester dans l'authenticité de l'émotion réellement ressentie en donnant à l'orateur les meilleures chances d'avoir un impact non seulement sur l'auditoire, mais aussi, à long terme, de faciliter sa propre transformation ! Et ce sont des techniques que pratiquent les comédiens de théâtre depuis l'Antiquité.

■ SE PRÉPARER PHYSIQUEMENT ET MENTALEMENT

Il y aurait quantité d'autres trucs et méthodes que pratiquent notamment les comédiens. Je me contenterai de vous rappeler ceux-là qui recoupent complètement le système RDV (*cf. p. 68*).

Et avant de vous résumer l'ensemble de la méthode que j'utilise, j'insère volontairement ces derniers conseils « physiques » pour que vous preniez l'habitude de les pratiquer aussi lors de vos répétitions afin que celles-ci ne vous fassent pas travailler que sur l'aspect « mental » de votre préparation. Car il est bon de se souvenir que nous ne sommes pas de purs esprits, apprenez avec ces quelques exercices simples à ne pas vous enfermer dans votre texte et dans votre prison mentale !

Faites vraiment ces exercices !

LA MÉTHODE DU PENDULE

Voici pour encadrer l'ensemble de ces réflexions et suggestions la réponse à une question que l'on me pose souvent. C'est peut-être la plus importante de cette partie : pour se préparer efficacement, faut-il tout écrire et apprendre le texte par cœur ou faut-il improviser ? Certains intervenants font des *slides,* d'autres écrivent leur texte dans le but de le restituer mot à mot, d'autres encore préfèrent se donner un canevas et improviser. Certains disent même débarquer les mains dans les poches. Et chacun fait... avec le risque de ne jamais se donner le temps de bien faire et de progresser.

Voici en résumé la méthode de préparation que j'utilise.

LE SURCOÛT DE L'IMPROVISATION SANS NOTES

Il m'est arrivé de préparer un TED *talk* pour moi-même, voici le constat que j'ai fait de l'intérieur.

LA TYRANNIE DU TIMING

Didier Chambaretaud, TEDxIESEGParis 2014
https://youtu.be/wb8BDXPJ0gA



J'avais 15 minutes. Or, au cœur de cette intervention, je racontais une « histoire dans l'histoire », un conte, « Jack et le haricot magique » *(cf. p. 236)*, en le résumant pour le public français qui risquait de ne pas le connaître, ce qui me prenait 3 à 4 minutes. Après un gros travail d'écriture et de répétition, j'étais capable de dire ce texte devant un micro et avec le ton et les gestes en 14 minutes 38… mais avec des notes. Puis vint le moment de le répéter sans les notes. Il me fallut pour cela 22 minutes, soit 50 % de temps en plus ! C'est ce qu'un supplément de préparation me permit presque de gagner. Trouver des formulations plus simples, élaguer encore et encore afin d'être en parfait accord avec mon propre message pour pouvoir réinventer mon sujet dans le temps imparti sans donner l'impression de réciter.

L'aiguillon du temps a l'effet de contraindre les intervenants et de les pousser à se remettre en question. Si vous ne préparez pas, si vous n'élaguez pas pour alléger ici et pouvoir ajouter un détail décisif là, il y a des chances que la densité finale de ce que vous raconterez soit 50 % plus faible et que vous dépassiez le temps imparti. En plus, il y a peu de chance que vous obteniez un équilibre, une harmonie et une fluidité satisfaisants dès le premier jet.

Il est nettement plus difficile de faire court, dense et passionnant que de faire long, déséquilibré et soporifique ! Il vous faut préparer et il me faut répondre de nouveau à cette question : « Mais par quoi je commence ? »

■ PAR QUOI COMMENCER ?

Commencer par le texte ? Un débat existe. L'auteur écrit puis les comédiens apprennent le texte de sa pièce par cœur. Et je remarque que tous les

intervenants ou presque que j'ai préparés me disent : « Oh moi, je ne peux jamais rien apprendre par cœur... » Je les comprends, je disais la même chose, car à l'école je n'aimais pas apprendre et restituer par cœur... On appelait cela des récitations et cela nous a laissé des traces à tous ! Et une récitation manquerait d'authenticité.

Alors, que faire ? Faire comme un acteur professionnel et apprendre par cœur ou faire comme un artiste de l'art éphémère et tout inventer sur place ? La question qui se pose est celle de l'improvisation.

■ FAUT-IL IMPROVISER ?

Trop d'improvisation risque de faire peu professionnel et de manquer de densité. Alors ? Je réponds par un aphorisme attribué à Roland Barthes. Je n'en garantis pas l'exactitude, ni même l'authenticité, mais je l'aime beaucoup : « La spontanéité est l'immédiateté du déjà-dit ! » Pour faire bonne mesure, voici une autre citation, authentifiée, elle, et attribuée au philosophe Alain : « Beaucoup ont pu observer que, dans les discours suivis, ce qui est improvisé est toujours le meilleur, comme si la préparation émoussait le coupant et le piquant. Seulement il faut oser, et savoir ne penser à rien. »

Essayez la spontanéité et *a priori* refusez le « par cœur ». La scène n'implique pas que l'on soit un acteur en train de dire un texte. Il vaut mieux faire comme on le sent. Celui qui préfère improviser, l'orateur chevronné, devrait au moins répéter ses formules clés : derniers mots, finale de conclusion, résumé, annonce, accroche et certaines transitions. Et faire tout le reste au « feeling ». Improviser ne signifie pas ne rien préparer du tout ! Ce conseil peut être précieux si vous n'avez que quelques minutes pour préparer, et cela arrive.

L'ANGOISSE RÉSIDUELLE

Au Moyen Âge, on était capable de mémoriser mot pour mot un cours de plusieurs heures. Cette prouesse était un fait courant dans une civilisation de l'oral, où l'écriture était une rare exception. Notre temps est celui du zapping, de l'instantané.... L'esprit se libère de la donnée brute et de la matière qui structure pour se focaliser sur l'idée. Le philosophe Michel Serres[1] nous prévient de ne pas nous en plaindre. Notre corps et notre esprit se libèrent de certaines contraintes et se consacrent à d'autres tâches.

Cette réalité n'est ni bien ni mal ; pourtant subsistent deux angoisses que je vous conseille de bien identifier pour vous aider à apprivoiser votre trac *(cf. p. 83)*. Cela reste valable que vous soyez dans le premier cas (par cœur), le second (improvisation) ou entre les deux.

Il y a tout d'abord ceux qui écrivent tout, de peur d'oublier quelque chose de précieux ou de ne pas tenir le temps imparti ! Et voilà qu'ils ont le trac, car lorsqu'ils montent sur scène ils ont peur d'oublier ce qu'ils ont écrit !

Il y a aussi ceux qui ont envie de ne pas s'enfermer dans un carcan. Ils n'écrivent rien ; prétendent toujours tout réinventer, sous-entendant que leur créativité naturelle leur garantit des jaillissements imprévisibles et pour tout dire géniaux. Et les voilà qui montent sur scène en ayant peur que leurs jaillissements aient des ratés !

Le trac prend tous les prétextes et toutes les formes. Alors qu'il soit dit que nous proposons dans la préparation tout à la fois d'écrire votre texte (il y a différents mode d'écriture) ET d'improviser le moment venu. Mais alors comment faire et dans quel ordre faut-il procéder pour se préparer efficacement ?

1. Michel Serres, *Le Corps*, Le Pommier, 1999.

La méthode que je recommande est une préparation qui allie réflexion en amont pour dégager le message principal, écriture du texte, répétitions et improvisation finale. C'est la méthode que je vous présente ci-après sous le nom de « méthode du pendule ».

■ LA MÉTHODE DU PENDULE : 10 PHASES + 1

La méthode du pendule est celle que j'ai expérimentée empiriquement pour moi-même, avec un certain nombre des orateurs TEDx et en entreprise quand nous en avions le temps et quand l'orateur le voulait bien...

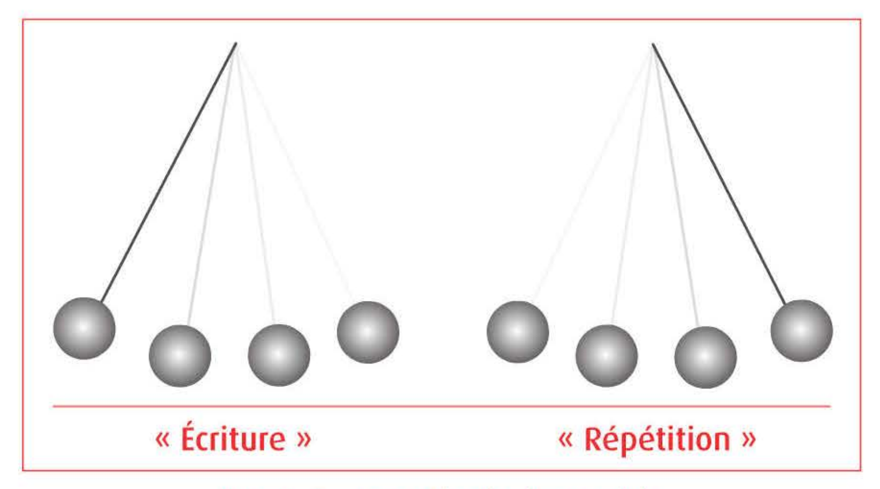


Figure 5 – La méthode du pendule

Phase 1 : découvrir le message central en vous référant à la méthode des deux entonnoirs (*cf. p. 225*). Je procède quand j'en ai le temps par une série plus ou moins longue avec l'intervenant de conversations *sans* structure préalable... Les deux phases de l'entonnoir sont couvertes presque insensiblement. Si vous êtes seul, séparez les phases. D'abord, une méthode de créativité comme un *mind mapping* vous conduit au message central. Ensuite, une méthode de structuration vous conduit à un plan détaillé.

Phase 2 : l'orateur a son message central en tête, il rédige sa finale de conclusion, son annonce, son accroche et apprend par cœur en même temps ses derniers et premiers mots. Il peut se lancer à travailler la partie oratoire dès la fin de cette phase en improvisant en « *live* » le développement.

Phase 3 : « répétitions improvisées » en voiture, sous la douche, en promenade... On dit qu'un bon TED *talk* demande plus de dix répétitions, mais je pense que nous sommes là très en dessous de la vérité. À la fin de cette phase, commencez à vous chronométrer.

Phase 4 : en fonction de ce qui vous est venu spontanément pendant vos essais, écriture structurée du développement *in extenso* ou en mode plan avec les indications pour les principales illustrations et histoires (par exemple, notes en couleur dans la marge). Je privilégie un texte complet et non un plan détaillé ni des *slides* à ce stade, mais on peut admettre des variantes. J'écris entre parenthèses et en couleur, dans le corps du texte ou dans une colonne en marge à côté, les indications scéniques et ce qui concerne supports et accessoires si c'est pertinent.

Phase 5 : répétitions devant la glace, avec un proche ou un coach en face à face ou par Skype. C'est le moment de travailler les mots, les transitions, les *power phrases* et aussi de prendre rendez-vous (RDV) avec votre style oratoire : le regard, le dos, la voix *(cf. p. 68)*. Préparation oratoire et écriture se rencontrent à ce moment, au milieu de votre préparation, car, dans « la vraie vie », les deux sont intimement liées. Certains mots, certaines expressions vont mieux que d'autres avec votre style, c'est là que vous le découvrirez.

Phase 6 : itération des phases 4 et 5 en alternance avec l'idée à la fois d'élaguer et d'affiner les détails pertinents et de veiller à l'équilibre BIPEDE des histoires choisies. L'écriture et le travail oratoire se renvoient l'un à l'autre comme les oscillations d'un pendule. À ce stade, vous devez commencer à pouvoir tenir dans le temps imparti. Chronométrez-vous impérativement.

Phase 7 : réalisation des supports et accessoires sur la base des indications (par exemple en couleur dans votre texte). C'est aussi le moment de bien vérifier l'équilibre « PARFAIT » du scénario général. Les attentes générales du public vis-à-vis du sujet de la présentation sont-elles prises en compte ? Des incertitudes et des trous sont-ils ménagés pour créer du « suspense » jusqu'au bout ? Si vous avez recours au *storytelling* comme illustration du propos en incise de votre propos, c'est le moment de vérifier la cohérence des éléments BIPEDE et VMPR de vos histoires.

Phase 8 : répétitions en conditions quasi réelles. Recréez physiquement les conditions de la présentation afin de pouvoir répéter les déplacements, passer les supports, tester micro et lumières...

Phase 9 : répétition générale sur la scène réelle. Commencez par prendre vos repères géographiques : ceux de la salle et ceux de la scène. Intégrez bien les distances, les directions dans lesquelles vous regarderez. Délimitez vos déplacements en fonction du décor, évitez de tomber dans la fosse, de vous prendre les pieds dans les fils. Puis lancez-vous afin de tester tout ce que vous avez répété et préparé afin de voir comment cela prend sa place dans ce désert si peuplé qu'est la scène ou la salle de réunion.

Phase 10 : vous y êtes. Vous vous retrouvez sur la scène enfin, deux secondes avant de parler, oubli total, vous regardez le public et vous allez tout ré-improviser pour lui !

Pour comprendre ce qui va se passer dans cette phase 10, relisez la partie 2 de cet ouvrage *(cf. p. 65)*.

Post-phases : scénario 1, vous ayez le sentiment d'avoir été bon et vous voulez rester sur cette bonne impression, vous passez à autre chose. Scénario 2 : vous avez le sentiment d'avoir été nul et vous ne voulez plus y penser. Vous passez aussi à autre chose.

Dans les deux cas, vous commettez une erreur. Faites plutôt en sorte de solliciter des critiques sérieuses et réfléchies, pas forcément tout de suite,

mais recherchez un vrai *feedback* afin d'en prendre bonne note pour une autre occasion, car on est toujours mal placé pour se juger soi-même. Et cela reste vrai lorsque l'on dispose d'une vidéo. Si vous avez un coach, ne le laissez pas se défiler, son job ne s'arrête pas lorsque s'arrête votre prestation !

■ L'IMPORTANCE DE LA RÉPÉTITION

Dans cette méthode du pendule, j'intègre ce conseil que j'ai entendu partout : la réussite du *talk* dépend du nombre et de la qualité des répétitions. Vous remarquerez que j'intègre les répétitions très tôt sous forme d'improvisations. En fait, il s'agit d'un travail de préparation complet : réflexion + créativité + structuration + répétitions + itérations + mises en situation.

Dans la vraie vie, j'ai rarement pu scander autant la méthode, mais l'idée générale se trouve dans ces dix phases plus une. Dans un TEDx, la phase 1 est parfois brève et l'on passe directement à la phase 4 car l'intervenant a déjà son sujet en tête. En entreprise, en revanche, même si l'intervenant est censé bien connaître son sujet, il a souvent peu de temps et n'est parfois pas vraiment volontaire ... Les premières phases sont essentielles.

En général, il faut que s'écoule une durée de plusieurs semaines idéalement pour que l'esprit s'imprègne du scénario construit peu à peu à partir du message central et que votre esprit assimile la nouvelle incarnation que vous projetez de faire de ce message, même si vous êtes un orateur confirmé !

Notre esprit a autant besoin de désapprendre que d'apprendre. Vous devez réordonner des éléments que vous maîtrisez déjà, sinon, on ne vous demanderait pas de venir parler dans un TEDx ou en réunion. Cependant, le travail d'élagage et d'affinage des détails en même temps que de

réordonnancement des idées prend du temps. Il faut laisser à votre esprit le temps de s'habituer, surtout de désapprendre !

Ce temps de désapprentissage, variable selon les individus, doit être mené à terme sous peine de ne pas sortir de ce que Chris Anderson appelle la « vallée du doute[1] » et de faire monter l'anxiété.

LA TRIPLE SYNERGIE DU PENDULE

La **première synergie** que j'utilise pour moi, comme avec les orateurs que j'aide, est celle de l'alternance entre écriture et répétitions. Cela permet de mener de front des travaux qui se complètent et s'enrichissent les uns des autres dans un mouvement de balancier, d'où le nom de « pendule ».

La **deuxième synergie** est celle du regard extérieur que peut poser un coach officiel ou un membre de votre entourage qui vous aide à percevoir ce que vous ne pouvez pas percevoir facilement vous-même et qui est évident de l'extérieur.

La **troisième synergie** est celle que vous devez *in fine* trouver avec votre public. En vous habituant ainsi à reconstruire votre texte à l'intérieur d'une esquisse donnée et en reformulant sans cesse les mots et les gestes pour qu'ils « roulent » sans accrocs. Il vous sera ainsi plus facile d'improviser de « cerveau à cerveaux » le jour J ou de faire face à un imprévu.

PROMENONS-NOUS DANS... UN JARDIN À L'ANGLAISE

Certains coachs défendent des méthodes séquentielles plus « structurées » que celle-ci. Il s'agit, selon eux, de concevoir d'abord et lorsque tout est

1. *Op. cit.*

écrit, les supports définis, etc., on peut commencer à répéter. Dans la réalité de l'entreprise, on n'a pas le temps. Ce que je propose avec ce pendule, c'est de tenir compte des contraintes réelles de l'orateur qui n'est ni un comédien ni un scénariste de métier et de profiter de la synergie des oscillations du pendule entre écriture et répétitions au cœur de son quotidien, entre sa petite voix intérieure et l'avis extérieur du préparateur et entre son désir de passer le message et le regard de son public.

L'exigence d'un ordre séquentiel est révélatrice d'un mode de pensée linéaire qui manque de la souplesse favorisant la créativité et qui engendre beaucoup d'angoisse. Quant à moi, l'idée du pendule m'est venue en me promenant dans un jardin...

Jardin à la française ou jardin à l'anglaise ?

L'ordre chronologique correspond à la pensée géométrique classique, il faut d'abord définir ce que l'on veut dire avant de le raconter. Ainsi, André Le Nôtre avait-il d'abord dessiné les plans des jardins du château de Versailles (après ceux de Vaux-le-Vicomte pour l'intendant Fouquet) dans le moindre détail jusqu'au plus petit buisson avant de littéralement le construire arbre par arbre, bosquet par bosquet, plan d'eau par plan d'eau. Cela donna un chef-d'œuvre de la pensée classique du XVIIe siècle figurant désormais au Patrimoine mondial de l'humanité.

Les jardiniers anglais de la même époque, plus influencés par les voyages lointains et la peinture des paysages, procédèrent différemment. Au lieu de dresser un plan minutieux complet, ils réfléchirent à leurs projets en tenant compte de l'espace disponible, le paysage ne naît plus sous la dictature de la ligne droite, mais se compose comme un tableau. Ils esquissèrent quelques perspectives d'ensemble et immédiatement se laissèrent guider par la nature. Plutôt que d'araser telle petite butte, ils l'habillent. Plutôt que de combler telle petite dépression, elle devient mare. Le terrain, l'inspiration, les essais successifs modelaient ainsi peu à peu le paysage naturel en s'écartant souvent, mais finalement de peu, de l'esquisse originale. Ainsi apparurent les jardins de Wilton House et même ceux du Petit Trianon, toujours à Versailles !

Ainsi, à l'opposé du jardin classique à la française se développa une autre façon de jardiner, de se promener dans le jardin et même, finalement, une autre façon de penser, car l'imprévu et Serendip *(cf p. 20)* pouvaient aussi y trouver leurs places. Comme un tableau, ce jardin-là permet de raconter une histoire !

Je vous propose donc de finir notre petit voyage au pays de la prise de parole comme à TED à la manière du jardinier anglais du siècle des Lumières : le nez dans la brise de la liberté et les deux pieds dans la glaise.

Avant même de savoir ce que vous allez dire, commencez par monter sur la scène au moins en pensée pour voir et ressentir ce qu'il s'y passe ! Que rêveriez-vous d'y raconter sur cette scène imaginaire ? Plus qu'un effet de style dans l'écriture de ce livre, il s'agit d'un élément essentiel. Je l'ai annoncé dès l'avant-propos et ce sera encore le dernier mot pour apprendre à raconter la belle histoire qui ne demandera qu'à s'échapper d'elle-même de votre cerveau lorsque vous rencontrerez votre auditoire. Pour cela, préparez, mais préparez en acceptant de procéder à l'envers, à l'inspiration et d'écrire ET d'improviser tout à la fois !

DE L'ART DE LA CONVERSATION À LA VOIE DU LEADER

L'art oratoire et le *storytelling* ne sont donc rien d'autre que le fait de raconter des histoires. Et je me réjouis du regain d'intérêt à leur sujet grâce à TED/TEDx. L'art oratoire et le *storytelling* nous font prendre conscience de l'importance de développer notre présence à l'autre. C'est un retour aux très anciennes origines de la logique du petit groupe qui nous offre un moyen paradoxal d'affronter la complexité du très grand groupe.

DU LANGAGE À LA CONVERSATION

Le langage est cette caractéristique humaine très particulière qui, par mimétisme, fait évoluer l'homme et sa société. Il agit comme une télécommande sociale[1] qui permet de collaborer, de négocier, d'apprendre… Le langage permet d'arrêter le bras du guerrier et, à la place, d'entrer en conversation. Au sein du groupe primal, les anciens surveillent le feu et aident les femelles à éduquer les jeunes, les chasseurs-cueilleurs coordonnent leurs

1. Ecouter sur ce sujet l'excellent *talk* de Mark Pagel, biologiste de l'évolution à TEDGlobal2011 : https://lc.cx/ZHF4

efforts pour repérer les meilleurs coins, partager les informations puis piéger et assaillir leurs proies, et le soir, autour du feu, le groupe au complet raconte, transmet et apprend... grâce à... la conversation.

TED/TEDx n'était pas dans la savane de Tautavel avec *Homo erectus* il y a un million d'années, mais la parole, le *storytelling* et sans doute une forme d'éloquence, si ! Les scènes finales du film de Jean-Jacques Annaud tiré du roman de J.-H. Rosny aîné, *La Guerre du feu,* l'illustrent. Hors la vidéo et Internet, l'essentiel était déjà présent. La parole depuis un million d'années a donc surtout permis l'émergence de la conversation.

■ ÉLOGE DE LA CONVERSATION

Tout au long de l'histoire humaine avant l'écriture, la conversation, les légendes, les contes... ont été les moyens essentiels d'établir et de renforcer les relations à l'intérieur du groupe familial puis tribal. Nous en avons été transformés. Raconter une histoire, ce n'est pas seulement dire, c'est co-évoluer en partageant ! De ce câblage neuronal et social émergèrent croyances, cultures, langues, rites, identités nationales... Que sont les grands livres saints de toutes les civilisations sinon des recueils d'histoires remontant aux temps où l'homme n'écrivait pas encore ? La religion n'est-elle pas, étymologiquement, ce qui relie ? Demain peut-être émergeront de la conversation planétaire des systèmes globaux de gouvernance... Le *storytelling* et l'éloquence sont donc des moyens privilégiés du lien dans toutes les conversations humaines.

L'école, les institutions et les entreprises ont d'abord cherché à l'encadrer et à la limiter à coup d'interdits, de règlements intérieurs et de machines à pointer. Les entreprises les plus avancées de la Silicon Valley ou plus près de nous une grosse PME comme Favi[1] l'ont au contraire encouragée

1. Jean-François Zobrist : https://www.youtube.com/watch?v=N_4DzvRn-Qg.

et utilisée comme outil de management et même d'innovation sociale. Les méthodes pédagogiques les plus avancées en tirent également le meilleur parti… Et le petit film[1] de présentation des plus de 12 000 TED/TEDx à ce jour parle à juste titre d'une « conversation qui commence lors de l'événement TED/TEDx et qui se poursuit ensuite par d'autres moyens… ».

La force du petit groupe informel qui converse a donc fait ses preuves depuis la cellule familiale ou tribale traditionnelle à l'aube de l'humanité jusqu'aux méthodes de management les plus innovantes en passant par les voisins de cage d'escalier, les membres d'un club de sport ou de bridge, les associations, les marchés de quartiers si chers aux candidats en quête d'élections et jusqu'aux *think tanks*, aux commissions parlementaires et aux forums sur Internet… car « conversation » signifie, étymologiquement, « vivre avec ».

Toute la société humaine s'autorégule… par la conversation ! Prenons donc appui sur elle avec pragmatisme, comme l'a réussi TED/TEDx pour continuer à avancer. Sous cet angle-là, redevenue noble, la conversation de haute comme de basse intensité constituera un moyen d'action essentiel pour tout véritable leader.

La voie du leader dans le « petit monde »

Le philosophe Michel Serres disait[2] il y a maintenant quinze ans : « Ce qui change aujourd'hui, c'est le lien ! » Il voulait souligner que depuis la Renaissance et le développement de l'imprimerie, du commerce, de la banque, du droit écrit et de la comptabilité en partie double, la mise en lien entre les hommes a connu bien des révolutions. Or avec les « NTIC », le monde est devenu tout petit ! Tout quidam peut, en moyenne et en à

1. Film introductif à TEDx : https://www.youtube.com/watch?v=N-l1xtCMnpw.
2. Lors d'une conférence du réseau APM.

peine plus de quatre liens, se rapprocher de toute autre personne de la planète. Cela « maintenant » et en « tenant en main » un simple objet (smartphone ou ordinateur) qui assure pour lui la connexion. C'est le théorème du « petit monde ».

Une fois la connexion effectuée, à quelle condition une relation effective s'établit-elle ? Le monde est effectivement plus petit, la mise en relation est plus rapide. Cela permet-il pour autant un véritable partage ? Comment touche-t-on vraiment l'autre alors qu'il est littéralement bombardé de messages de tous ordres... ? Je repense à ces personnes qui sont venues me voir à la fin de mon premier TEDx pour me dire : « Merci », je vous l'ai raconté. Michel Serres avait vu juste, ce qui change aujourd'hui, c'est bien le lien, travaillons pour que la conversation se poursuive et s'accompagne de sincères « merci ».

Merci de m'avoir lu et...

... pour qu'une conversation puisse s'instaurer entre nous si vous le souhaitez, voici une adresse où me retrouver : dchambaretaud@gmail.com

Pour mémoire

Présenter comme à TED		
PIMP Commencez par **P**ourquoi **I**ncarnez le message Défendez un seul **M**essage **P**ratiquez	**ACCMAR** attirer l'**A**ttention être **C**ompris être **C**rédible être **M**émorisé être **A**ccepté être **R**elayé	**ÉxÉ+E** **É**loquence **É**criture + quelques **E**ffets de mise en scène

Comment incarner le message	
RDV **R**egard **D**os **V**oix	**Format** : contrainte et guide **Trac** : incontournable, il faut l'apprivoiser par la respiration, la voix, le silence, les mains occupées, les postures... **Naturel** : le personnage prime sur la personne de l'orateur **Émotion** : toucher le public par une palette subtile ou des contrastes violents **Humour** : bon serviteur et mauvais maître ! **Surprise** : au cœur de la rencontre, elle tient en éveil !

COMMENT CONCEVOIR VOS HISTOIRES		
BIPEDE	**PARFAIT**	**VMPR**
But **I**ntention **P**ersonnage **E**preuve **D**étails **E**njeu **Clé 1 :** l'esprit comble les vides et crée des associations pour donner du sens. **Clé 2 :** il puise dans ses savoirs préalables.	**P**ublic : en premier **A**ttentes : donner envie de connaître la suite **R**êve : merveilleux, idéal ou radical **F**in : commencer par la fin **A**bsence : absences prévues **I**ncertitude : l'incertitude règne **T**ransgression : transgresser les règles dans le respect de principes généraux permet de renouveler l'intérêt	Histoire **V**raie, authentique et vérifiable **M**inimaliste : peu de détails Tonalité et approche **P**ositives **R**upture d'avec l'existant. Et Radicalement nouvelle

COMMENT VOUS PRÉPARER EN LEADER

LA MÉTHODE DU PENDULE

1. Message central et structure définie par la conversation ou en entonnoirs.
2. Finale, annonce, accroche et premières répétitions improvisées.
3. Répétitions improvisées chronométrées.
4. Écriture du développement, du résumé et adaptations de l'introduction et de la conclusion.
5. Répétitions devant un tiers, travail oratoire et affinage de la sémantique...
6. Itérations, élagage et développement de détails pertinents et des équilibres BIPEDE.
7. Support et accessoires et équilibre PARFAIT et VMPR de l'ensemble.
8. Répétitions en conditions quasi réelles : test des déplacements, supports, micro, lumières et accessoires.
9. Répétition générale réelle. Prise de vos repères définitifs... Tests RDV.
10. Oubliez tout et improvisez pour le public qui est là, devant vous.
    Post-phases : prenez le *feedback* de tiers « de confiance ».

Remerciements

Je voudrais remercier les très nombreux contributeurs à cet ouvrage, bien entendu dans l'ordre inverse de la chronologie. Je voudrais d'abord rendre hommage à David Lerozier pour sa relecture extrêmement précise et documentée. Nous avons découvert au passage que nous pratiquions un peu le même métier, celui d'accoucheur, lui avec ses auteurs et moi avec mes intervenants.

J'aimerais bien entendu remercier mes amis organisateurs et co-organisateurs des TEDx qui m'ont donné la conviction et une partie de la matière de cet ouvrage (Christine, Maxime de TEDxLaDéfense et l'équipe de CitizenCan, Philippe et Laurent et les étudiants de l'ISTEC, Julien, Hugo et Enzo, et les étudiants de l'IESEG, Nicolas, Yann, Guillaume, Loïck, Hala, et les étudiants de l'école des Mines de Nancy, Pierre, Juliette et Vincent, et les étudiants de l'école Polytechnique.

Merci aussi à Camille et Phil qui ont été mes co-coachs… et à tous les intervenants de nos TEDx et en entreprises, certains que j'ai cités dans ce livre, certains aussi que je n'ai pas cités mais que je n'ai pas oubliés pour autant… Et merci aussi à ces nombreux intervenants TED/TEDx qui m'ont inspiré et dont je n'ai pu citer qu'une toute petite partie dans l'ouvrage.

Merci à TED qui fut la source d'inspiration décisive de ce livre et à Chris Anderson qui a rendu possible cette « conversation » planétaire et merci à nos spectateurs et à nos sponsors qui soutiennent nos événements par leur présence active et par leurs contributions.

Bibliographie

Albanese Catherine, *A Republic of Mind and Spirit : A Cultural History of American Metaphysical Religion*, New Haven, Yale University Press, 2007.

André Stéphane, *Le Secret des orateurs*, ESF, 1992.

André Stéphane, *Le Secret des orateurs*, Editions Stratégies, 2002

Aristote, *La Poétique ;* en version gratuite : http://fr.wikisource.org/wiki/La_Po%C3%A9tique.

Arnold Kristin, *Boring to Bravo: Proven Presentation Techniques to Engage, Involve, and Inspire Your Audience to Action*, Greenleaf Book Group Press, 2010.

Aulard François-Alphone, *Les Grands Orateurs de la Révolution*, Ink Book Edition, Paris, 2013.

Berkun Scott, *Confessions of a Public Speaker,* O'Reilly Media 2009.

Biju-Duval Hervé et Delhay Cyril, *Tous Orateurs !*, Eyrolles, 2011, 2015 (édition revue).

Bojin Jacques et Dunand Marcel, *Documents et exposés efficaces*, Éditions d'Organisation, 1982.

Bransford John D., Brown Ann L., *How People Learn : Brain, Mind, Experience, and School*, Washington, DC, National Academy Press, 2000.

Bronner Gérald, *La Démocratie des crédules*, PUF, 2013.

BRUNER Jerome, *Acts of Meaning*, Harvard University Press, 1990. Pour une lecture directe : http ://mf.media.mit.edu/courses/2006/mas845/readings/files/bruner_Acts.pdf

BRUNER Jerome, *Making Stories : Law, Literature, Life,* Cambridge MA, Harvard University Press, 2003.

CAMPION-VINCENT Véronique et BRUNO-RENARD Jean, *100 % rumeurs : Codes cachés, objets piégés, aliments contaminés... La vérité sur 50 légendes urbaines extravagantes*, Payot, 2014.

CARNEGIE Dale, *The Quick and Easy Way to Effective Speaking*, Pocket Books, 2001.

CHAMBARETAUD Didier, *Reprise d'entreprises, Comment déjouer les pièges d'un marché miné ?*, Pearson Village Mondial, 2008.

CHAMBARETAUD Didier, *Jack et le haricot magique*, Acatl Editions (ebook), 2013.

CROSSLEY Michele, *Introducing Narrative Psychology : Self, Trauma and the Construction of Meaning*, London Open University Press, 2000. http://eprints.hud.ac.uk/5127/2/Chapter_1_Michelle_Crossley.pdf

CYRULNIK Boris, *Parler d'amour au bord du gouffre*, Odile Jacob Poches, 2013.

DANGEL Stéphane, *Storytelling Minute*, Eyrolles, 2014.

DENNING Stephen, *The Leader's Guide to Storytelling : Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, Jossey-Bass, 2005.

DONOVAN Jeremey, *How to Deliver a TED Talk: Secrets of the World's Most Inspiring Presentations,* McGraw-Hill Education, 2013.

DUARTE Nancy, *Slide:ology : The Art and Science of Creating Great Presentation,* O'Reilly Media, 2011.

GRACCI Gracco, *Et si j'assurais en public !*, Eyrolles, 2012.

GOPNIK Alison, MELTZOFF Andrew, KUHL Patricia, *Comment pensent les bébés,* Le Pommier, 2005.

HARVARD BUSINESS REVIEW, édition française de février-mars 2014, « Préparez-vous à faire une présentation qui tue ».

HARLAUT Yann ET CHANOIR Yohann, *Convaincre comme Jaurès,* Eyrolles, 2014.

HAVEN Kendall, « *Story Proof : The Science behind the Startling Power of Story* », Librairies Unlimited, 2007.

HUMES James, *Speak Like Churchill, Stand Like Lincoln: 21 Powerful Secrets of History's Greatest Speaker*, Three Rivers Press, 2002.

HOPKINS Tom, *How to Master the Art of Selling*, Grand Central Publishing, 2005.

JARVIS Matt, *Sports Psychology*, Routledge, 2006.

JOHNSON Mark, *Moral Imagination : Implications of Cognitive Science for Ethics*, University of Chicago Press, 1993. http://philosophy.uoregon.edu/profile/markj/

JOULE Robert-Vincent et BEAUVOIS Jean-Léon (préf. Jean-Claude Deschamps), *Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2002.

JUNG Carl Gustav, *Types psychologiques*, Librairie de l'université, Georg et Cie S.A. Genève, 1954.

LAMAILLOUX Bernard, *Construire et animer une session de formation*, Dunod, 2014.

LENGEL Robert et DAFT Richard L., « *The Selection of Communication Media as an Executive Skill* », *The Academy of Management Executive*, août 1989.

LÉVY-PROVENÇAL Michel, *Révélez le speaker qui est en vous !*, La méthode Brightness, Pearson, 2013.

MARTIN Joanne, « *Stories and Scripts in Organizational Settings* » in Albert H Hastorf, Alice M. Isen (dir.), *Cognitive Social Psychology*, New York : Elsevier-North Holland, Inc., 1982, p. 255-305.

MARTIN Joanne et POWERS Melanie, (1983) « Organizational Stories: More Vivid and Persuasive than Quantitative Data » *in* Barry M. Staw (dir.), *Psychological Foundations of Organizational Behavior* (2nd ed.). Glenview, IL : Scott, Foresman, pp. 162-168.

MARTIN Joanne, FELDMAN Martha S., HATCH Mary Jo, SITKIN Sim B., « The Uniqueness Paradox in Organizational Stories », *Administrative Science Quarterly,* 28, 1983, pp. 438-453.

PION Paul-Henri, *Lâcher prise*, Eyrolles, 2015.

REYNOLDS Garr, *Présentation Zen,* Pearson; 2e édition revue et augmentée, 2014.

REYNOLDS Garr, *The Naked Presenter: Delivering Powerful Presentations With or Without Slide*, New Riders, 2010

SAINTE-BEUVE, *Portraits littéraires*, édition établie par Gérald Antoine, Bouquins Robert Laffont, 2004.

SALMON Christian, *Storytelling – La machine à fabriquer les images et à formater les esprits*, La Découverte, 2007.

SERRES Michel, *Le Corps,* Le Pommier, 1999.

SHORT John, WILLIAMS Ederyn, CHRISTIE Bruce, *The Social Psychology of Telecommunications*, London, Wiley, 1976.

SIMMONS Annette, *The Story Factory – Inspiration, Influence and Persuasion Through the Art of Storytelling,* Basic Books, Cambridge MA, 2002.

STANISLAVSKI Constantin, *La Formation de l'acteur*, Payot, 2001.

STANISLAVSKI Constantin, *La Construction du personnage*, Pygmalion, 1997.

STEINER John F., « *Using Stories to Disseminate Research : The Attributes of Representative Stories", National Center for Biological Information*, novembre 2007.

TUNER Mark, *The Literary Mind, the Origins of Thought and Language*, Oxford University Press, 1996.

ULLMANN S., *Précis de sémantique française*, Berne, éd. A. Francke, 1952.

WALPOLE Horace, *Les Aventures des trois princes de Serendip*, par Louis de Mailly, suivi de *Voyage en sérendipité*, traduit par D. Goy-Blanquet, M.-A. Paveau, A. Volpilhac, Éditions Thierry Marchaisse, 2011.

WATZLAWICK Paul, WEAKLAND John et FISCH Richard, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1981.

WELLS Ruth, OUTHRED Tim, HEATHERS James A. J., QUINTANA Daniel S., KEMP Andrew H., « Matter Over Mind : A Randomised-Controlled Trial of Single-Session Biofeedback Training on Performance Anxiety and Heart Rate Variability in Musicians. mail, 2012. http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0046597

Table des *talks* analysés

TABLE DES FOCUS

Index des notions

P

R

S

T

U



V

INDEX DES PERSONNES CITÉES